

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PROMONT, a.s.

Evaluation of Employee Recruitment and Selection Process in PROMONT, a.s. Company

Student: Tomáš Mandok
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Mandok**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti
PROMONT, a.s.
Evaluation of Employee Recruitment and Selection Process in
PROMONT, a.s. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MONDY, Wayne R. a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human resource management*. 14th ed. London: Taylor & Francis, 2014. ISBN 978-0-415-65742-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PROMONT, a.s.“, včetně příloh, vypracoval samostatně, přičemž řádně uvádím všechny zdroje a prameny, ze kterých jsem vycházel.

V Ostravě dne 2. května 2017



.....
Tomáš Mandok

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval mé rodině za podporu a motivaci, paní Ing. Kateřině Kashi za odborné vedení a lidský přístup, vlastníkům a zaměstnancům společnosti PROMONT, a.s. za ochotu a vstřícnost.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	7
2.1	Řízení lidských zdrojů	7
2.1.1	Pojetí a význam řízení lidských zdrojů	7
2.1.2	Funkce řízení lidských zdrojů	8
2.1.3	Personální činnosti	11
2.1.4	Aktuální a budoucí trendy v novodobém řízení lidských zdrojů	13
2.2	Získávání zaměstnanců.....	14
2.2.1	Pojetí a úkoly získávání zaměstnanců.....	14
2.2.2	Proces získávání zaměstnanců	15
2.2.3	Interní a externí zdroje získávání zaměstnanců.....	17
2.2.4	Vybrané metody získávání zaměstnanců	19
2.2.5	Získávání v éře technologií	22
2.3	Výběr zaměstnanců.....	23
2.3.1	Pojetí a úkoly výběru zaměstnanců	23
2.3.2	Proces výběru zaměstnanců.....	24
2.3.3	Vybrané metody výběru zaměstnanců a jejich použití.....	26
2.3.4	Charakteristiky řádně navrženého testování	31
2.4	Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců	31
3	Charakteristika společnosti.....	32
3.1	Obecné informace o společnosti PROMONT, a.s.	32
3.2	Předmět podnikání.....	32
3.3	Výrobní možnosti	33
3.3.1	Řezání vodním paprskem	33
3.3.2	Obrábění	33
3.3.3	Zakružování.....	34

3.3.4	Svařování.....	34
3.4	Provozovny.....	34
3.5	Vnitřní organizační struktura.....	35
3.6	Zaměstnanci.....	35
3.7	Certifikace	36
3.8	Konkurenční výhody	37
4	Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců	38
4.1	Postoj společnosti k řízení lidských zdrojů	38
4.1.1	Formování pracovní síly.....	38
4.1.2	Řízení výkonu	38
4.1.3	Rozvoj lidských zdrojů.....	39
4.1.4	Odměňování	39
4.1.5	Zaměstnanecké a pracovní vztahy.....	40
4.1.6	Bezpečnost a zdraví.....	40
4.2	Vytváření, analýza a popis pracovních míst.....	40
4.3	Plánování lidských zdrojů	40
4.4	Osoby podílející se na získávání a výběru zaměstnanců	41
4.5	Získávání zaměstnanců.....	41
4.5.1	Stanovení strategie získávání zaměstnanců.....	42
4.5.2	Používané metody získávání zaměstnanců	42
4.6	Výběr zaměstnanců.....	44
4.6.1	Proces výběru zaměstnanců.....	45
4.6.2	Používané metody výběru zaměstnanců.....	46
4.7	Přijímání a uvedení zaměstnanců do společnosti	47
4.8	Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců	48
4.9	Vyhodnocení dotazníkového šetření	48
5	Návrhy a doporučení	66

6	Závěr.....	71
	Seznam použité literatury	72
	Seznam elektronických zdrojů	74
	Seznam grafů.....	76
	Seznam obrázků	77
	Seznam tabulek	78
	Seznam zkratk	79
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	80
	Seznam příloh.....	81

1 Úvod

Zvoleným tématem této bakalářské práce je „Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PROMONT, a.s.“, přičemž autor zastává názor, že se jedná o velmi aktuální problematiku, neboť obsazování volných pracovních pozic dostatečně kvalifikovanými a motivovanými zaměstnanci se stává čím dál tím obtížnějším úkolem pro všechny osoby, jež jsou zainteresovány v tomto procesu.

Bez pochyby bylo o této tématice napsáno již mnoho jak zahraničními, tak rovněž českými autory. Nicméně, lze pozorovat přenesení informací obsažených v odborné literatuře do každodenní praxe podnikatelských subjektů? Práce má především přispět svým malým, avšak podstatným dílem k zodpovězení otázek totožného charakteru, na které je potřeba nahlížet nejen globálním měřítkem, nýbrž také podrobným zkoumáním individuálních subjektů. V tomto případě je konkrétním subjektem společnost PROMONT, a.s.

Cílem této práce je posoudit systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PROMONT, a.s., provést srovnání s přístupy a principy uvedenými v odborné literatuře, a následně poskytnout použitelné návrhy a doporučení pro zefektivnění jednotlivých procesů.

Práce je věcně strukturována do tří částí. Předmětem první, teoreticko-metodické části, je snaha o srozumitelné seskupení teoretických konceptů čerpaných z odborné literatury a dalších vhodných zdrojů. Zkoumaná teoretická východiska, obsahující obecná pojetí oboru řízení lidských zdrojů a procesu získávání a výběru zaměstnanců, budou podkladem pro další část práce.

Ve druhé, aplikačně-ověřovací části, bude nejprve představena společnost PROMONT, a.s., následně bude provedena analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti a pomocí metody dotazování bude vyhodnocena aktuální efektivita celého procesu, což bude doprovázeno názornými schématickými a grafickými prvky.

V závěrečné části budou v rámci možného zdokonalení systému předloženy konkrétní návrhy a doporučení vycházející ze zjištěných skutečností.

V duchu budoucí užitečnosti a využitelnosti je struktura této práce koncipována tak, aby ve své konečné podobě posloužila nejen akademickým účelům, ale též zmíněným podnikatelským subjektům, zejména pak managementu společnosti PROMONT, a.s.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Každý aspekt praxe může být rozčleněn na dílčí části, a následně zkoumán a popisován. Pro pochopení praktických záležitostí je nezbytné nejprve porozumět skutečnostem v teoretické rovině. Proto je cílem této kapitoly nejen vytyčit teoretické základy zkoumané problematiky, nýbrž také uvést teorii do kontextu praktické personalistiky, což dopomůže k položení stavebního kamene pro část aplikačně-ověřovací.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidé bývají označováni za nejcennější majetek společnosti, z tohoto důvodu je žádoucí, aby se tématu řízení lidských zdrojů věnovala patřičná pozornost. Cílem kapitoly je vysvětlit pojetí, význam a úkoly řízení lidských zdrojů, popsat personální činnosti a identifikovat klíčové trendy oblasti ŘLZ pro současnost i budoucnost.

2.1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Pro ucelenější definování a následné přiblížení pojmu řízení lidských zdrojů je možno využít myšlenek tří autorů.

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong, 2015, s. 47).

Koubek (2015) nahlíží na diskutovaný pojem jako na část řízení společnosti, jež je cíleně zaměřována na člověka v rámci pracovního procesu, tedy na jeho získávání, formování, dále na využívání jeho pracovních schopností, na utváření vztahu k vykonávání práce, společnosti, spolupracovníkům, na jeho osobní uspokojení z práce, rozvoj apod.

Řízení lidských zdrojů je použití individuálních osob k dosažení podnikových cílů. V podstatě všichni manažeři dotahují věci do konce skrze úsilí ostatních (Mondy a Martocchio, 2016).

Dle Koubek (2015) je v teoretické rovině potřeba vzájemně rozlišovat pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. Uvedené termíny se mohou lišit jak věcně, tak i časově, přičemž právě řízení lidských zdrojů je považováno za nejnovější koncepci personální práce utvořenou během 50. a 60. let 20. století. Termín personalistika (či personální práce) lze považovat za nejobecnější bez ohledu na vývojové fáze, systémy a koncepce v oblasti řízení společnosti.

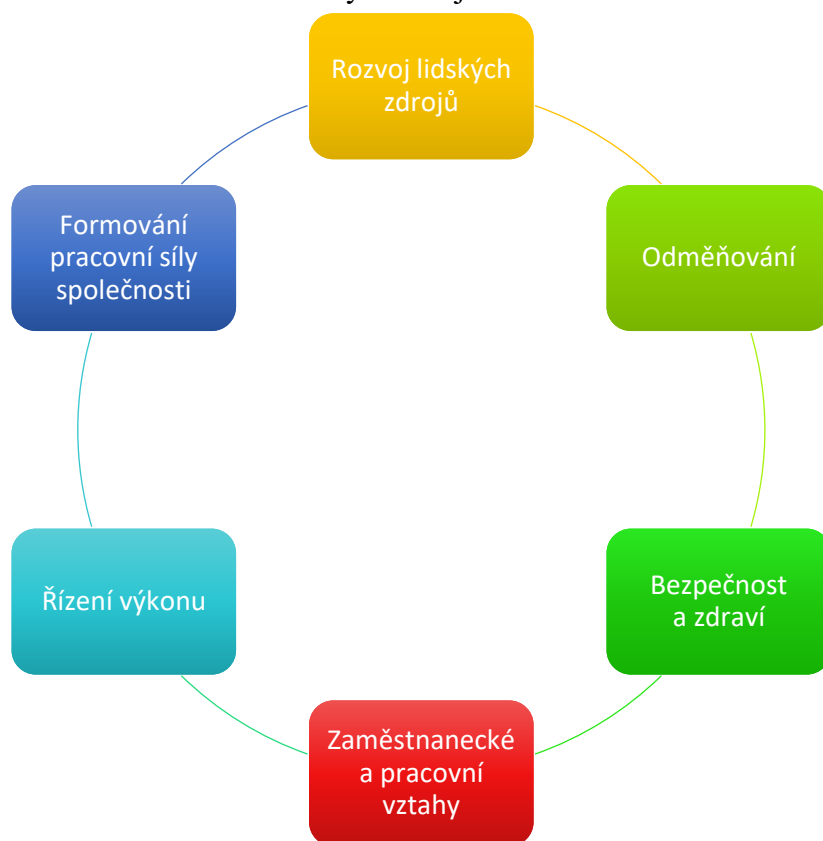
Koubek (2015) dále tvrdí, že nejzásadnějšími charakteristickými prvky odlišujícími řízení lidských zdrojů od jeho předchůdců jsou:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (jinými slovy neustálé zohledňování dlouhodobého časového hlediska a možných dopadů v rámci personální práce),
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly společnosti (například zájem o trh práce, legislativu, populační vývoj, hodnotové orientace lidí apod.),
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců (nastává velmi důležitá změna v přenesení některých pravomocí a složek rozhodování z personálních útvarů na vedoucí zaměstnance všech úrovní),
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány společnosti (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení společnosti),
- personální práce se stává jádrem řízení společnosti, nejpodstatnější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.

2.1.2 Funkce řízení lidských zdrojů

Pokud zaměstnanci dané společnosti, jakýmkoliv způsobem zapojení do řízení lidských zdrojů, usilují o zefektivnění a rozvoj této dnes již neodmyslitelné součásti každé společnosti, tak by se měli dle Mondy a Martocchio (2016) zaměřit na šest základních funkčních oblastí spojených s efektivním ŘLZ, které jsou graficky znázorněny na obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 Funkční oblasti řízení lidských zdrojů



Zdroj: upraveno dle Mondy a Martocchio (2016, s. 26)

Formování pracovní síly společnosti (Staffing)

Mezinárodně uznávaný pojem „*staffing*“ je možné do češtiny převést přibližně jako formování pracovní síly společnosti, což je proces, kterým společnost zajišťuje, že má vždy správný počet zaměstnanců s odpovídajícími dovednostmi na správné pozici, ve správný čas, k dosažení podnikových cílů. Formování pracovní síly společnosti zahrnuje analýzu práce, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců.

Řízení výkonu (Performance Management)

Opět se jedná o proces, který je v tomto případě orientován na cíle a je směřován k zajištění, aby podnikové procesy byly správně vymezeny pro maximalizaci produktivity zaměstnanců, týmů a společnosti obecně. Při posuzování výkonu, tedy při hodnocení výkonu v rámci individuálního či týmového úkolu, je zaměstnancům umožněno zúročit jejich silné stránky a překonat nedostatky, což jim pomáhá být spokojenějšími a produktivnějšími.

Rozvoj lidských zdrojů (Human Resource Development)

Rozvoj lidských zdrojů představuje jednu z hlavních funkcí ŘLZ skládající se nejen z tréninku a rozvoje, nýbrž také z rozvojových aktivit a kariérního plánování, což vše vede také k rozvoji společnosti. Tudíž jejím zájmem je věnovat patřičnou pozornost průběhu rozvoje a zajistit, aby rozvoj probíhal ve vhodných podmínkách a v požadované kvalitě, neboť tímto pomáhá zvyšovat například angažovanost zaměstnanců.

Odměňování (Compensation)

Zajištění férového ohodnocení zaměstnanců představuje opravdovou výzvu, avšak dobře promyšlený kompenzační plán poskytuje zaměstnancům adekvátní a rovné ohodnocení, které si zaslouží za jejich přispívání k naplňování podnikových cílů. Takovým odměňováním je možno chápat přímé finanční odměňování (zaměstnanec je kompenzován formou platu, mzdy, provize a bonusů), nepřímé finanční odměňování (zde spadají všechny finanční odměny, které nepatří do přímého finančního odměňování, tedy kupříkladu placená dovolená, zdravotní pojištění apod.) a nefinanční odměňování (uspokojení, které člověk získává samotnou prací či z psychologického nebo fyzického prostředí, v němž pracuje).

Podobným přístupem je tzv. **celková odměna** (*Total Reward*), která se větví na hmotné a nehmotné odměňování. Do hmotného odměňování spadají nárokové složky odměny (základní mzda/plat a povinné příplatky) a nenárokové složky odměny (přímé – variabilní, zásluhové odměňování, nepřímé – zaměstnanecké výhody neboli benefity). Nehmotné odměňování obnáší například pochvalu, uznání, kariérní postup, větší zodpovědnost, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce a další (Horváthová a kol., 2014).

Zaměstnanecké a pracovní vztahy (Employee and Labor Relations)

Pokud si zaměstnanci zvolí odbory k tomu, aby je reprezentovaly, společnost je povinna jednat s těmito odbory v dobré víře, což bylo zaměstnavateli v minulosti přijímáno poměrně bez problémů, přesto by v dnešní době většina společností preferovala spíše pracovní prostředí bez odborů. Otázka síly postavení při vyjednávání odborů a společností je velmi aktuální a nabízí se zde prostor pro vážnou a otevřenou diskuzi. Pokud odbory reprezentují zaměstnance společnosti, aktivity lidských zdrojů jsou často označovány jako pracovní vztahy, které zastupují kolektivní vyjednávání. Interní pracovní vztahy zahrnují aktivity řízení lidských zdrojů spojené s pohybem zaměstnanců ve společnosti, například povýšení, propouštění a jiné.

Bezpečnost a zdraví (Safety and Health)

Pro ochranu zaměstnanců a prevenci proti možným úrazům způsobených nehodami při práci, je nezbytné klást zvýšený důraz na bezpečnost. Zdraví poukazuje na oproštění zaměstnanců od fyzických a psychických nemocí. Zdraví zaměstnanci vykonávající svou práci v bezpečném prostředí budou pravděpodobně produktivnější a ztělesňují dlouhodobé výhody pro společnost. Z těchto důvodů jsou uvedené pracovní aspekty velmi důležité.

2.1.3 Personální činnosti

Pro naplnění úkolů řízení lidských zdrojů se uplatňuje vykonávání tzv. personálních činností, se kterými by měly být detailně seznámeny všechny subjekty, jež jsou v této oblasti zainteresovány. Literatura uvádí mnoho způsobů pojetí členění personálních činností, pro tuto práci bylo zvoleno základní rozdělení v logické posloupnosti podle Koubek (2015). Uvedený výčet personálních činností slouží pouze k ucelení teoretických podkladů a k připravení půdy pro hlubší rozbor dvou vybraných činností v rámci cíle práce.

Vytváření, analýza a popis pracovních míst

Pro úspěšné naplnění této personální činnosti je nezbytné definovat a vytvářet pracovní úkoly spolu s vymezováním pravomocí a odpovědností. Dále je potřeba určit, které znalosti, schopnosti a dovednosti jsou nezbytné pro výkon dané práce. To vše se následně spojuje do pracovních míst. K pracovním místům se zpracovává konkrétní popis na základě prozkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek (Koubek, 2011).

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů (uvádí se také jako personální plánování) neboli odhadování a plánování potřeb zaměstnanců ve společnosti, bývá často doprovázeno plánováním personálního rozvoje daných zaměstnanců. Společnost by měla usilovat o to, aby získala a udržela zaměstnance v potřebné kvantitě a kvalitě, vhodně motivované, připravené na možné změny apod. A to vše ve vhodném čase s přiměřenými náklady (Čopíková a kol., 2015).

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Tato skupina personálních činností zejména zajišťuje přilákání dostatečného počtu vyhovujících uchazečů, pomocí kterých by mohlo dojít k obsazení volných pracovních míst. Prvním dvěma personálními činnostmi skupiny jsou věnovány samostatné kapitoly, kde jsou

charakterizovány detailněji. Při přijímání zaměstnance se uskutečňuje například zařazení jeho samotného do personální evidence a uvedení na pracoviště (Koubek, 2015).

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců bývá označováno také jako hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Tato personální činnost zahrnuje přípravu potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metod hodnocení a klade si za cíl zjistit, jak hodnocený zaměstnanec vykonává svou práci a jaký je jeho rozvojový potenciál. Hodnocení by mělo být prodiskutováno přímo se zaměstnancem, jenž by měl být patřičně oceněn za projevené úsilí. Nakonec následuje navržení a kontrola opatření vyplývajícího z výsledku hodnocení (Koubek, 2015).

Rozmíst'ování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ováním zaměstnanců se rozumí přidělování pracovních míst konkrétním zaměstnancům. Dále se zde řadí rovněž povyšování či přeřazování zaměstnanců na nižší funkci. Ukončování pracovního poměru probíhá pomocí penzionování nebo propouštění zaměstnanců.

Odměňování

Odměňování zahrnuje zejména nástroje určené k ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců. Nedílnou součástí odměňování jsou také zaměstnanecké výhody.

Vzdělávání zaměstnanců

Proces vzdělávání zaměstnanců se skládá z mnoha kroků, jejichž komplexním naplňováním je možné dosáhnout podstatného rozvoje zaměstnanců. Těmito kroky mohou být například identifikace potřeb a plánování vzdělávání. Následně probíhá hodnocení výsledků vzdělávání s možným zkoumáním účinnosti vzdělávacích programů.

Pracovní vztahy

V kontextu pracovních vztahů dochází zejména k organizování jednání mezi společnostmi a odbory spolu se zaznamenáváním a uchováváním zápisů z jednání, zpracováváním informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních. Předměty pracovních vztahů jsou také zaměstnanecké a mezilidské vztahy, otázky vypořádávání se s konflikty, komunikace ve společnosti a jiné.

Péče o zaměstnance

V rámci péče o zaměstnance je brán ohled na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dále jsou řešeny vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, nebo záležitosti související se sociálními službami.

Personální informační systém

Personální informační systém slouží ke zjišťování, uchovávání, zpracování a analýze dat, jež se týkají pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností ve společnosti i vnějších podmínek, které ovlivňují formování a fungování personálu společnosti apod.

Další personální činnosti

Výše uvedených deset personálních činností představuje pomyslné, logicky uspořádané jádro této problematiky, avšak v dnešní době lze pozorovat pronikání rovněž jiných personálních činností, na které je kladen čím dál tím větší důraz. Patří mezi ně průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, a také dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

2.1.4 Aktuální a budoucí trendy v novodobém řízení lidských zdrojů

Tak jako je potřeba opětovně studovat původní myšlenky a koncepce autorů, kteří položili základy pro moderní personalistiku, tak je neméně podstatné objevovat a přejímat nové a inovativní metodiky, a zároveň regulovat svá jednání v souladu s prognózami a směřováním do budoucnosti.

Stone a Deadrick (2015) nastiňují čtyři hlavní oblasti, které představují výzvy a příležitosti nejen v rámci současného ŘLZ, nýbrž také ve věci budoucí orientace. První oblastí je přechod z průmyslově orientované ekonomiky na **ekonomiku služeb či znalostí**. Nepopiratelný dopad za sebou zanechalo také **posilování globalizace**. Dalším problémem, zejména do budoucna, je **rostoucí vnitrostátní diverzita**, přičemž bude docházet ke stárnutí populace a rozšiřování zastoupení různých etnik. V neposlední řadě se bude i nadále **zvyšovat používání moderních technologií**, hlavně v podobě užívání celosvětových sítí. Kupříkladu Horváthová a kol. (2016) poukazují na rostoucí vliv sociálních sítí, které se pomalu začínají stávat neodmyslitelnou součástí získávání zaměstnanců, což ve svém průzkumu, mimo jiné, potvrzuje také Grenčíková (2015).

Al Ariss a Sidani (2016) předkládají tři oblasti mezinárodního ŘLZ, jež jsou prozatím nedostatečně prozkoumány z teoretického i praktického hlediska. Jsou jimi **řízení talentů, mezinárodní migrace a diverzita**. V následujících letech mohou nové odpovědi na otázky z těchto oblastí přinést signifikantní změny pro společnosti, a proto je nezbytné se jimi zabývat nejen na regionální, ale také na celosvětové úrovni.

2.2 Získávání zaměstnanců

Tato kapitola je zaměřena na podrobné popsání získávání zaměstnanců z různých pohledů a teoretických či praktických přístupů. Získávání zaměstnanců spadá do oblasti personálních činností a je posouváno do popředí právě tehdy, když společnost musí najít lidi, kteří jsou nejen dostatečně kvalifikovaní, ale rovněž dané pracovní místo doopravdy chtějí. Ivancevich a Konopaske (2013) tvrdí, že získávání zaměstnanců odkazuje na podnikové aktivity, které ovlivňují počet a typy uchazečů, již se ucházejí o práci a také to, zdali uchazeči přijmou nabízená pracovní místa. Získávání tedy přímo souvisí s plánováním lidských zdrojů i výběrem zaměstnanců. Zvýšený důraz by měl být kladen na vytvoření pozitivního prvního dojmu uchazečů, neboť právě získávání zaměstnanců představuje první kontakt mezi společností a potenciálními zaměstnanci. **Alternativami** získávání zaměstnanců může být například zavedení práce přesčas, částečný úvazek či využití služeb externích dodavatelů.

2.2.1 Pojetí a úkoly získávání zaměstnanců

Mondy a Martocchio (2016) definují získávání zaměstnanců jako proces včasného přitahování dostatečného počtu jednotlivců s odpovídající odbornou kvalifikací pro ucházení se o práci ve společnosti. Poté mohou být zvoleni ti uchazeči, kteří nejlépe splňují předpoklady ve spojitosti s popisem práce. Nalezení vhodného způsobu, jak povzbudit kvalifikované kandidáty, aby se ucházeli o zaměstnání, je velmi důležité, nicméně vzhledem k nákladnosti získávání zaměstnanců, je zapotřebí uvést do praxe fungující program, jenž může mít zásadní vliv na fungování společnosti.

Dále Mondy a Martocchio (2016) upozorňují, že najímání nejlepších zaměstnanců ještě nebylo tak kritické, jako dnes, v důsledku ekonomické situace a globální konkurence. Jako jeden z argumentů uvádí odhad, že pouze samotná náhrada zaměstnance při provedení špatného rozhodnutí, může představovat náklady ve výši dvojnásobku až trojnásobku ročního platu zaměstnance.

Rovněž Ivancevich a Konopaske (2013) předvídají, že v následující dekádě vzroste význam získávání zaměstnanců, tuto změnu přisuzují zejména faktu, že zmíněná personální činnost bývá v praxi poměrně nákladná a zároveň k ní nebylo v minulosti přistupováno tak systematicky, jako například k výběru zaměstnanců.

Koubek (2015) připomíná potřebu rozlišovat význam náboru zaměstnanců a získávání zaměstnanců v moderním pojetí ŘLZ, neboť zejména u nás může snadno docházet k záměně těchto pojmů. Nejzásadnější rozdíl spočívá v tom, že nábor zaměstnanců bývá zpravidla chápán jako získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, avšak modernější získávání zaměstnanců je zaměřeno jak na získávání lidských zdrojů zvnějšku, tak i zejména na získávání lidských zdrojů výběrem ze současných zaměstnanců společnosti. Zároveň se moderní ŘLZ vyznačuje výraznou strategickou orientací, což se samozřejmě prolíná také do získávání zaměstnanců, přičemž je kladen důraz na dlouhodobé časové hledisko při zvažování potřeb obsazení pracovních míst a dopadů rozhodnutí o získávání zaměstnanců. Pojem získávání zaměstnanců je také charakteristický snahou o získání motivovaných zaměstnanců pro zájmy a cíle společnosti, tedy zaměstnanců, jejichž vlastní zájmy jsou, pokud možno, totožné s podnikovými cíli a jejichž hodnoty korespondují se systémem hodnot a kulturou dané společnosti.

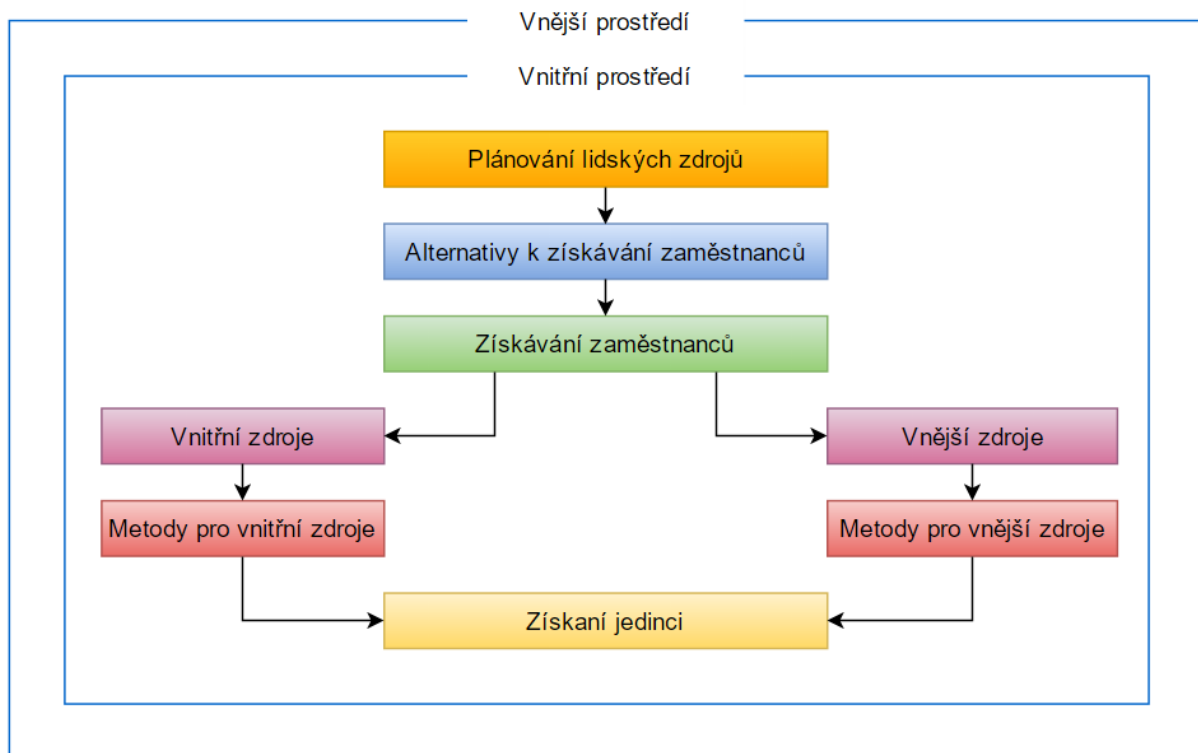
2.2.2 Proces získávání zaměstnanců

Dvořáková (2012) popisuje proces získávání zaměstnanců jako dvoustrannou záležitost, kdy je první stranou společnost, jež si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o poptávané lidské zdroje, a druhou stranu ztělesňují potenciální zaměstnanci hledající práci. Míra shody představ společnosti a uchazeče často závisí na aktuální situaci na trhu práce doprovázenou načasováním aktivit jak ze strany společnosti, tak ze strany uchazeče.

Šikýř (2014) dodává, že pokud dojde k uvolnění pracovního místa, je vhodné nejprve prodiskutovat možné alternativy, např. v podobě dočasného neobsazení pracovního místa, zrušení pracovního místa či rozhodnutí o sloučení s jiným pracovním místem.

Mondy a Martocchio (2016) ilustrují probíraný proces názorným schématem, viz obrázek 2.2.

Obrázek 2.2 Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: upraveno dle Mondy a Martocchio (2016, s. 132)

Naopak Dvořáková (2012) přichází s myšlenkou spojení procesu získávání a procesu výběru zaměstnanců dohromady, přičemž předkládá následující rozdělení do jednotlivých kroků:

- a) plánování lidských zdrojů,
- b) analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče,
- c) zpracování strategie získávání, tedy jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
- d) výběr včetně vytvoření metodiky výběru, což zahrnuje předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů, testování, Assessment Centre, výběrový rozhovor,
- e) hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Z výše uvedených kroků zřetelně vyplývá, že proces získávání zaměstnanců začíná plánováním lidských zdrojů, tedy zjišťováním, kolik zaměstnanců, s jakou kvalifikací společnost potřebuje a odkdy. Následuje vymezení požadavků na dané pracovní místo pomocí analýz různých aspektů. Po tomto kroku dochází k vypracování strategie získávání, které se vyplatí důkladně promyslet vzhledem k možným, zejména peněžním, negativním dopadům. Následujícím

krokem je výběr zaměstnanců, jenž je popsán v další kapitole. V samotném závěru je hodnocena efektivnost celého procesu, což zajišťuje cennou zpětnou vazbu.

2.2.3 Interní a externí zdroje získávání zaměstnanců

Identifikace zdrojů získávání zaměstnanců je důležitým krokem při zajišťování efektivního průběhu celého procesu. Tyto zdroje mohou být interní (vnitřní) či externí (vnější), nicméně ve většině společností jsou používány oba dva druhy zdrojů pro zvýšení šancí na přilákání schopných kandidátů (Muscalu, 2015).

Interní zdroje získávání zaměstnanců

Před tím, než se ve společnosti dospěje k rozhodnutí využít vnitřní zdroje k pokrytí volného pracovního místa, měly by být dle Koubek (2011) nejprve zodpovězeny tyto tři základní otázky:

- Nedochází ve společnosti k uvolnění vhodného či přizpůsobení schopného zaměstnance z důvodu zavádění produktivnější techniky nebo technologie, případně kvůli zrušení části výrobního programu, nebo v rámci provádění organizačních změn?
- Nenachází se ve společnosti zaměstnanec, jenž se vypracoval natolik, aby dokázal vykonávat složitější práci (např. pomocí nabytí zkušeností a zvýšení kvalifikace), a zároveň není v současné době plně využíván jeho potenciál na aktuální pracovní pozici?
- Není možné, že by někteří zaměstnanci měli vlastní zájem o zaplnění volného pracovního místa, i když svou nynější práci zvládají velmi dobře?

Čopíková a kol. (2015) poukazují na to, že při obsazování volných pracovních míst z řad vlastních zaměstnanců dochází k naplňování personální politiky společnosti, a právě možnost profesního postupu v podnikové hierarchii poskytuje stabilizaci důležitých zaměstnanců.

Externí zdroje získávání zaměstnanců

Vnější zdroje získávání zaměstnanců jsou využívány zejména, pokud je zřejmé, že nedojde k nalezení vhodného kandidáta pro dané pracovní místo z řad vlastních zaměstnanců. Získávání zaměstnanců pomocí externích zdrojů musí být patřičně plánováno a koordinováno, což je zapotřebí zajistit hlavně u rychle rostoucích společností, případně také u takových společností, v jejichž zájmu je nacházení vysoce kvalifikované pracovní síly (Muscalu, 2015).

Koubek (2011) informuje o těchto třech příkladech vnějších zdrojů:

- zaměstnanci pracující v jiných společnostech, kteří mají v úmyslu změnit zaměstnavatele, popřípadě by bylo možné ovlivnit jejich rozhodnutí nabídkou práce,
- čerství absolventi škol, případně jiných vzdělávacích institucí, jejichž aktivity spočívají v přípravě mladých lidí na povolání,
- aktuálně dostupné, tedy volné, pracovní síly na trhu práce, přičemž se může jednat o nezaměstnané občany, kteří jsou registrováni na úřadech práce, nebo o zájemce jednající samostatně, případně o uchazeče spadající pod společnosti pronajímající pracovní síly.

Pro úplnost Koubek (2011) následně zmiňuje, že mohou malé a střední společnosti využívat také doplňkové zdroje pracovních sil, kterými mohou být například ženy v domácnosti, důchodci, studenti, nebo obecně zahraniční zaměstnanci, nicméně ti představují zejména pro malé společnosti velmi často mnohem komplikovanější variantu.

Výhody a nevýhody zdrojů získávání zaměstnanců

Před zvolením vhodného zdroje získávání zaměstnanců je nezbytné zvážit všechny výhody a nevýhody, které jsou spojeny s daným zdrojem. Příklady těchto výhod a nevýhod jsou uvedeny v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1 Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů získávání zaměstnanců

<i>Zdroje získávání</i>	Výhody	Nevýhody
Vnitřní	Uchazeč zná společnost.	Provozní slepota.
	Manažeři znají své zaměstnance.	Omezený výběr.
	Nízké náklady na získávání lidí.	Automatické povyšování.
	Znalost spolupracovníků.	Soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.
	Rychlejší obsazení místa.	Odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu či oddělení.
	Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců i dalších členů společnosti.	Náklady na vzdělávání a rozvoj.
	Lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců.	Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance, který byl vybrán z vnitřních zdrojů.
	Posiluje se jistota zaměstnání.	
	Rychlejší adaptace.	
Vnější	Širší možnost výběru.	Vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců.
	Přísun nových myšlenek a nápadů.	Obsazení pracovního místa trvá déle (časově náročné na přípravu i samotný proces získávání).
	Nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení.	Vyšší riziko nesprávné volby.
	Příchozí zaměstnanec je rychleji uznán.	Blokování šancí postupu.
		Delší adaptace.
		Představa vyššího finančního ohodnocení.
		Zvyšuje se fluktuace.
		Stres z přechodu na nové působiště.

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 54)

2.2.4 Vybrané metody získávání zaměstnanců

Koubek (2015) a Armstrong (2015) se shodují na tvrzení, že při volbě konkrétních metod získávání zaměstnanců se zpravidla klade důraz na pravděpodobnost přilákání vhodných uchazečů použitím vybrané metody, dále také na rychlost možného obsazení pracovního místa

a v neposlední řadě na náklady, se kterými bude společnost nucena kalkulovat při využití dané metody. Těchto metod je v dnešní době velké množství a zřídka kdy společnosti aplikují pouze jednu metodu, naopak je téměř pravidlem využívání několika možností naráz. V této práci jsou rozepsány zejména ty nejdůležitější a nejpoužívanější.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

O první vybrané metodě Koubek (2015) uvádí, že v ní sehrávají hlavní roli vedoucí zaměstnanci, po nichž je požadováno pravidelné sledování pracovních sil v daném oboru, což jim následně umožňuje identifikovat výjimečné jedince, kteří již prokázali své kvality. Pro nalezení vhodných kandidátů bývá sledován odborný tisk, nebo se vedoucí zaměstnanci účelně zúčastňují odborných setkání. Další možnost pro ně představuje využití nabytých pracovních či obchodních kontaktů.

Mezi **výhody** bývají řazeny operativnost, snížení nákladů a vysoká pravděpodobnost zkontaktování odborně kvalifikovaných zaměstnanců. **Nevýhodou** je riziko požadování lepších podmínek ze strany osloveného zaměstnance, který si začne uvědomovat svou hodnotu. Také se můžou zhoršit vztahy se společnostmi, jež oslovované zaměstnance právě zaměstnávají.

Job posting a job bidding

Mondy a Martocchio (2016) charakterizují termín „*job posting*“ jako používaný postup určený k informování zaměstnanců, že existují otevřená pracovní místa. Druhý pojem, tedy „*job bidding*“, je autory definován jako procedura, která umožňuje zaměstnancům, přesvědčeným o jejich dostatečné kvalifikaci, ucházet se o dané pracovní místo. V nedávné minulosti se tímto rozumělo zejména umísťování informací o aktuálně volných pracovních místech na vývěsky, nicméně nyní jsou pro tato oznámení využívány také podnikový intranet nebo internet, konkrétně mohou být zaměstnanci informováni například pomocí webových stránek společnosti či e-mailem.

Hlavními **výhodami** jsou poměrně nízké náklady a včasné kontaktování vlastních zaměstnanců o dostupnosti pracovních míst. Na druhou stranu je možné vypořádat také řadu **nevýhod**, například vynaložení úsilí a času pro vytvoření fungujícího systému, potenciální konflikty na pracovišti způsobené soupeřením nebo zajištění řádného zacházení se zaměstnanci, zejména aby jim v případě neúspěchu byly objasněny veškeré důvody rozhodnutí.

Doporučení současného zaměstnance společnosti

Tuto interně koncipovanou metodu Koubek (2015) řadí mezi pasivní metody získávání zaměstnanců. Při doporučení zaměstnanec navrhne svého přítele, společníka či třeba člena rodiny odpovědnému vedoucímu zaměstnanci jako vhodného potenciálního kandidáta na danou pozici. Hlavním předpokladem je včasné informování stávajících zaměstnanců společnosti o volném či uvolňovaném pracovním místě spolu s dostatečným popisem. Zájem zaměstnanců na doporučení lze stimulovat například finanční odměnou, případně dalšími způsoby zapojení vnější nebo vnitřní motivace.

Výhody metody spočívají v nízkých nákladech a velké pravděpodobnosti získání doporučení na velmi schopného a kvalifikovaného zaměstnance, jelikož zpravidla platí, že se současný zaměstnanec zdráhá kohokoliv doporučit, dokud si není jistý, že se doporučená osoba perfektně hodí pro dané pracovní místo a bude pro společnost produktivním přínosem. **Nevýhodami** doporučení jsou omezené možnosti při pokusu o získání většího vzorku uchazečů a potenciální hrozby ze špatně nastaveného systému, který by způsoboval diskriminaci některých osob nebo zneužívání odměn za reference.

E-recruitment

Pojem „*online recruitment*“ neboli „*e-recruitment*“ dle Armstrong (2015) označuje používání elektronických zdrojů (zpravidla se k tomuto účelu využívá internet, ale rovněž se může jednat také o některý z počítačových programů zaměřených na lidské zdroje) při procesu získávání zaměstnanců za účelem oslovení většího počtu uchazečů v rámci inzerování volných pracovních míst. Vedle poskytování informací o nabízených pracovních místech a samotné společnosti, umožňuje také e-mailovou komunikaci buď přímo mezi zaměstnavatelem a uchazeči, nebo mezi uchazeči a zprostředkovatelskými agenturami.

Oblast e-recruitmentu je podle Armstrong (2015) možno rozdělit na čtyři základní části a stručně je charakterizovat takto:

- a) **webové stránky společností** – zpravidla bývá vytvořena speciální část stránek dedikovaná uchazečům obsahující veškeré nezbytné informace, včetně online formulářů pro odeslání žádostí o zaměstnání,
- b) **pracovní servery** – specializované společnosti nabízí placené služby v podobě uveřejňování pracovních nabídek určených pro uchazeče o zaměstnání (v České republice např. jobs.cz, prace.cz, volnamista.cz a další),

- c) **webové stránky agentur** – zájemci o zaměstnání se registrují u zprostředkovatelských agentur a následně mohou zaměstnavatelé získat osobní údaje vhodných kandidátů,
- d) **sociální média** – využívána pro vyhledávání uchazečů a získávání informací o nich online skrze sociální sítě, jako jsou LinkedIn, Facebook či Twitter.

Jednou z hlavních **výhod** e-recruitmentu je (mimo rozšíření dosahu inzerce) napomáhání ke snížení finanční a administrativní zátěže během získávání zaměstnanců doprovázené zvýšením rychlosti průběhu procesu v porovnání s klasickým inzerováním. Mezi další výhody patří možnost uvedení detailnějších informací. Nejvýraznější **nevýhodou** je skutečnost, že velké množství zájemců o zaměstnání stále nevyužívá k vyhledávání pracovních nabídek internet, ale přiklání se spíše k tradičnějším zdrojům informací. Dále také hrozí zahlcení systému společnosti nerelevantními žádostmi.

Spolupráce společnosti se vzdělávacími institucemi

Ivancevich a Konopaske (2013) tvrdí, že dochází k prohlubování propasti mezi dovednostmi, jež budou společnosti potřebovat v následujících letech a těmi, kterými v současné době oplývají potenciální zaměstnanci. Během využívání této metody jsou jménem společnosti zpravidla vysíláni odpovědní zaměstnanci do vzdělávacích institucí, kteří mají za úkol rozšířit informace o společnosti a o nabízených pracovních místech mezi potenciální kandidáty. Návštěva bývá doprovázena rozdáváním brožur a dalších informačních materiálů společnosti. Jinou možnost představují různé formy inzerování určené k zaujetí studentů nebo k pozvání zájemců na speciální semináře, kde mohou vedoucí zaměstnanci vystoupit a promluvit o směřování společnosti apod.

Výhoda spolupráce se vzdělávacími institucemi spočívá v identifikování talentů, se kterými je možné navázat kontakt a v budoucnu je zaměstnat. Signifikantní **nevýhodou** je fakt, že tato metoda získávání zaměstnanců může být extrémně časově i finančně náročná, proto je důležité průběžně kontrolovat výdaje.

2.2.5 Získávání v éře technologií

Mnoho autorů se shoduje na tvrzení, že jedním z hlavních hnacích motorů moderního získávání zaměstnanců je využívání sociálních sítí. Výjimkou nejsou ani Horváthová a kol. (2016) či Ivancevich a Konopaske (2013), kteří zařazují mezi nejpopulárnější právě **Facebook** (1,393 mld. aktivních uživatelů měsíčně), **LinkedIn** (347 mil. aktivních uživatelů měsíčně) a **Twitter** (288 mil. aktivních uživatelů měsíčně). S těmito a mnoha dalšími sociálními sítěmi

společnosti experimentují v rámci oslovování nejen zkušených potenciálních zaměstnanců, nýbrž také generace Y (neboli „*Millennials*“, tedy lidé narozeni mezi lety 1982 a 1995). Odpovědným zaměstnancům je umožněno takto identifikovat vhodné kandidáty například pomocí klíčových slov, inzerce, posílání soukromých zpráv o nabízených pracovních místech, analyzování veřejných profilů apod. Naopak uchazeči podle Brůha a kol. (2016) využívají kupříkladu LinkedIn k prezentování životopisů a k budování sítě kontaktů v rámci dané profese.

Mondy a Martocchio (2016) informují také o umocnění efektu moderní doby způsobeného technologiemi, kdy se před lidmi vykonávajícími získávání otevírají nové možnosti, např. pouhé používání tzv. „chytrého telefonu“ umožňuje během několika minut přidat pracovní nabídku na LinkedIn či odpovědět na dotazy uchazečů, a to naprosto odkudkoliv a kdykoliv.

2.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je v této práci druhou blíže probíranou personální činností. Opět je pojem nejprve definován a uveden do kontextu, a následně je popsán celý průběh procesu výběru, jelikož přímo navazuje na získávání zaměstnanců. Výběr zaměstnanců zahrnuje mnohá rozhodnutí, čímž se stává nepostradatelným a nepřetržitým procesem ve společnosti. Jeho důležitost je podtržena nezbytností správného spárování člověka a práce pro dosažení cílů společnosti (Ivancevich a Konopaske, 2013).

2.3.1 Pojetí a úkoly výběru zaměstnanců

Mondy a Martocchio (2016) definují výběr zaměstnanců jako proces zvolení nejlépe pasujícího jedince pro jednotlivou pozici a společnost ze skupiny přihlášených uchazečů. Pokud jsou jedinci přespříliš kvalifikovaní, nedostatečně kvalifikovaní, nebo se z jakéhokoliv jiného důvodu nehodí pro danou práci či podnikovou kulturu, budou tím pádem rovněž neefektivní a pravděpodobně společnost opustí. Zvolení hodnotného zaměstnance s sebou přináší značné výhody pro společnost, naopak špatná volba zaměstnance může zanechat nenapravitelné škody v podobě zbytečně vynaložených prostředků a úsilí, nebo negativního ovlivnění morálky všech zaměstnanců, zejména pak v takových případech, kdy je týmová práce stěžejním faktorem.

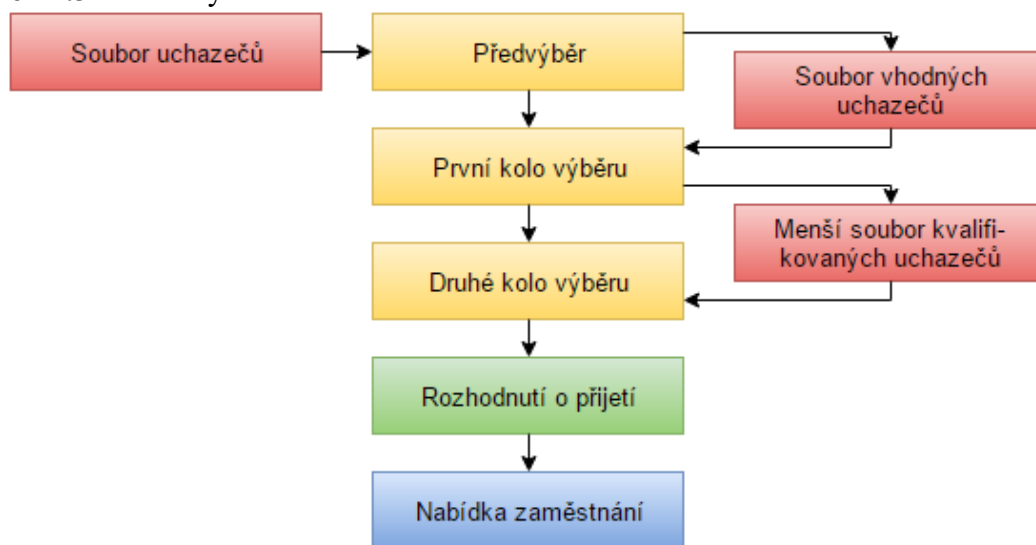
Jinými slovy by měl tedy uchazeč nejen splňovat požadavky obsazovaného pracovního místa, nýbrž také dopomáhat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v rámci týmu, zároveň

přijmout hodnoty týmu a společnosti jako celku, být flexibilní, mít rozvojový potenciál a podobně (Koubek 2015).

2.3.2 Proces výběru zaměstnanců

Čopíková a kol. (2015) a Koubek (2015) se shodují, že se proces výběru zaměstnanců většinou liší, a to v závislosti na povaze pracovního místa, tradicích společnosti, na vědomostech vedoucích zaměstnanců o personálních činnostech atd. Na obrázku 2.3 je znázorněn ukázkový proces výběru zaměstnanců ve standardní podobě.

Obrázek 2.3 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 58)

Předvýběr uchazečů

Po získání souboru uchazečů se s tímto souborem dále pracuje, a to konkrétně během předvýběru uchazečů, který slouží dle Mondy a Martocchio (2016) k eliminování těch jedinců, kteří zřetelně nesplňují požadavky stanovené pro dané pracovní místo. Tento krok může proběhnout v podobě stručného rozhovoru, krátkého testu, nebo pravděpodobněji pouze jako posouzení uchazečovy žádosti či životopisu, čímž se dosáhne rychlého oddělení nevhodných uchazečů od těch vyhovujících.

Nicméně zároveň může být u vyřazených uchazečů zjištěno, že se vzhledem k poskytnutým dokumentům hodí na jiné volné pracovní místo. V takovém případě je zapotřebí, aby měl odpovědný zaměstnanec, rozhodující o výběru, výborný přehled o aktuálně nabízených pozicích, neboť tím může pomoci budovat „goodwill“ společnosti a maximalizovat efektivitu procesu jak získávání, tak výběru zaměstnanců.

První kolo výběrového řízení

Po provedení předvýběru uchazečů je utvořen soubor vhodných uchazečů, kteří jsou následně zařazeni do prvního kola výběrového řízení. Čopíková a kol. (2015) tvrdí, že první kolo slouží k získání dalších informací o potenciálních kandidátech, což umožní zúžit výběr na dva až tři srovnatelné jedince, mezi kterými nelze jednoznačně rozhodnout. Výstupem prvního kola výběrového řízení je menší soubor kvalifikovaných uchazečů, jež postupují do druhého kola. Během prvního kola je uplatňováno používání různých metod výběru, jako jsou například rozhovor, dotazník, testy pracovní způsobilosti a další. Vybrané metody výběru zaměstnanců jsou blíže vysvětleny v příslušné kapitole.

Druhé kolo výběrového řízení

Utvořený menší soubor kvalifikovaných uchazečů je zařazen do druhého kola výběru, tedy v tomto případě již posledního kola, při kterém bývají nejčastěji aplikovány metody výběrového rozhovoru nebo velmi populární a efektivní Assessment Centre (Koubek, 2014).

Rozhodnutí o přijetí

Ivancevich a Konopaske (2013) vysvětlují, že po zmíněných krocích, kdy výsledný počet kandidátů byl zúžen na dva až tři, musí vedoucí zaměstnanec rozhodnout, kterému z uchazečů bude nabídnuto zaměstnání. Obecně bývají vybráni jedinci, kteří nejlépe ztělesňují stanovené požadavky na pracovní místo, ztotožňují se s hodnotami společnosti a projevují vysokou úroveň motivace.

Existují dva hlavní přístupy rozhodování při výběru zaměstnanců. Prvním je přístup vícenásobných překážek („*multiple-hurdle approach*“), kdy je při tomto procesu od uchazečů požadováno, aby v každém kroku výběru splnili alespoň minimální požadavky. Aby se uchazeč dostal mezi finální kandidáty, musí překonat všechny překážky, tedy úspěšně projít všemi kroky výběru. Druhý přístup bývá popisován jako kompenzační model („*compensatory model*“), ve kterém jsou rozhodnutí prováděna na základě výše dosažených výsledků v jednotlivých krocích, kdy může například vynikající výsledek z testů pracovní způsobilosti vyvážit slabý dojem navozený rozhovorem (Ivancevich a Konopaske, 2013).

Nabídka zaměstnání

Horváthová a kol. (2014) doporučují kontaktovat nejlepšího uchazeče ihned po provedení konečného rozhodnutí. Vybraný kandidát by měl být o této skutečnosti informován ústně, ale

rovněž písemnou formou spolu s žádostí o potvrzení svého zájmu pracovat pro danou společnost. Zároveň musí být ostatní účastníci výběrového řízení obeznámeni se skutečností, že nebyli úspěšní natolik, aby mohli být tentokrát zaměstnáni, každopádně by jim mělo být jménem společnosti poděkováno za projevenou snahu a úsilí. Také je na místě sdělit těmto uchazečům, že budou v případě uvolnění stejného či podobného pracovního místa opětovně osloveni.

2.3.3 Vybrané metody výběru zaměstnanců a jejich použití

Brunt (2016) uvádí, že zvolení metod pro výběr zaměstnanců je často závislé na dostupných zdrojích společnosti, proto je včasná příprava vlastního procesu výběru a dalších aspektů nezbytná pro efektivní alokaci zdrojů. Zároveň je žádoucí využít více metod, neboť použití každé jednotlivé metody samostatně s sebou přináší výhody i nevýhody a žádná naprosto ideální metoda výběru neexistuje.

V této kapitole jsou uvedeny pouze některé vybrané metody výběru, které zapadají do kontextu této práce. Koubek (2015) zmiňuje také ostatní, méně používané metody, jež mají spíše doplňkový charakter. Jsou jimi například grafologie (rozbor písma), polygraf (detektor lži), drogové testy a testy integrity.

Analýza životopisu

Urban (2014) označuje analýzu životopisu jako výchozí metodu používanou při výběru pro prvotní selekci potenciálních kandidátů. Zaměstnanec odpovědný za výběr by se měl vždy včasně seznámit s životopisem daného uchazeče ještě před rozhovorem, neboť čtení životopisu během samotného rozhovoru je nejen neslušné, ale také kontraproduktivní z hlediska individuálního přizpůsobování průběhu interview.

Šikýř (2014, s. 103) doporučuje porovnávat uchazečovy údaje poskytnuté v životopise s potřebnými požadavky pro výkon práce. Souběžně probíhá hledání uspokojivých odpovědí na následující otázky:

- „*Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?*
- *Jaké školy a obory uchazeč studoval?*
- *Kde uchazeč pracoval?*
- *Jaké činnosti uchazeč vykonával?*
- *Jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil?“*

Brůha a kol. (2016) upozorňují na praxi prověřený jev, který ukazuje, že stálí (zřídka kdy mění zaměstnání) a úspěšní zaměstnanci zpravidla nemívají mnoho zkušeností s korektním vytvářením životopisu, což bývá zřetelné na obsahovém provedení. Naopak lidé, kteří vykazují tendence k častým změnám zaměstnavatelů, jej často mívají ukázkový. Samozřejmě má tento poznatek pouze orientační charakter. Nicméně, autor této práce se domnívá, že takové tvrzení představuje přílišnou simplifikaci dané problematiky, neboť je potřeba nejprve zjistit, jaké důvody jsou skryty za nedostatečně propracovaným, nebo naopak téměř dokonalým životopisem uchazeče. Například svědomitý uchazeč může svým kvalitním životopisem dávat najevo vlastní, intenzivní zájem o nabízené pracovní místo. Nebylo by tedy vhodné generalizovat na základě předsudků.

Dotazník

Tahal (2015) řadí dotazník mezi klíčové nástroje sběru informací. Dále uvádí základní pravidla při sestavování dotazníku pro zvýšení pravděpodobnosti získání co nejvyšší kvality dat s vypovídací schopností, např. vytváření jasně formulovaných otázek vztahujících se přímo k účelu výzkumu, dbání na logickou strukturu, vysvětlení významu některých otázek respondentovi (pokud se jedná o otázky méně příjemného charakteru), zahrnutí stručného představení tazatele v úvodu a objasnění účelu dotazníkového šetření včetně toho, proč by měl mít respondent zájem na vyplnění dotazníku apod.

Mnoho dalších zásad pro vytváření dotazníku zmiňuje Kozel (2011, s. 201-204), zde je jich uvedeno pouze šest: „*užívat krátké otázky, užívat jednovýznamová slova, vyloučit sugestivní a zavádějící otázky, umožnit neposkytnout odpověď, vyloučit negativní otázky, vyloučit odhady*“. Také je žádoucí dodržet určitou časovou náročnost – obecně se doporučuje, aby vyplnění dotazníku nezabralo respondentovi více než dvacet minut.

Evangelu (2013) poukazuje na možnost vytvoření vlastního dotazníku, v tomto případě vstupního dotazníku, který má většinou dvě části. První část je zaměřena na tzv. tvrdá data, tedy data snadno ověřitelná z určitých dokumentů, např. datum narození, dosažené vzdělání, trvalé bydliště, absolvované kurzy, minulá praxe a další. Cílem druhé části je získat tzv. měkká data neboli informace zjistitelné zprostředkovaně, nejčastěji pozorováním, způsobem odpovídání na otázky, posuzováním dotazů, sebehodnocením a jinými způsoby.

Jak již bylo řečeno, při sestavování dotazníku je nezbytné dodržovat určitou strukturu. Po vyplnění úvodní části s vysvětlením cíle výzkumu následují oddíly otázek. Otázky musí být vytvořeny s ohledem na základní soubor, který Tahal (2015) popisuje jako množinu všech

prvků, jež jsou předmětem zkoumání, v tomto případě se jedná o uchazeče o zaměstnání. Kozel (2011) předkládá hlavní typy otázek, konkrétně:

- a) **otázky podle funkce** – nástrojové, filtrační, analytické, kontrolní, výsledkové,
- b) **otázky podle variant odpovědí** – uzavřené, polouzavřené, otevřené,
- c) **škály** – pořadí, oceňování, konstantní sumy, grafická hodnotící škála.

V závěru dotazníku by mělo být zahrnuto poděkování, případně také pokyny ohledně odevzdání (Kozel, 2011).

Výhodou metody je možnost vyplňování dotazníků mnoha respondenty současně, a také zpětné nahlížení do získaných dat. Nevýhodou představuje časová náročnost na přípravu, mnohdy též komplikované vyhodnocování odpovědí (Evangelu, 2013).

Testy znalostí a dovedností (ukázka práce)

Armstrong (2015) a Koubek (2015) zařazují testy způsobilosti do skupiny testů pracovní způsobilosti, kam patří také testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Testy znalostí a dovedností (v literatuře označované také pod pojmem **ukázka práce**) jsou zaměřeny na určité povolání nebo zaměstnání. Typický průběh těchto testů se vyznačuje zadáním uchazeči konkrétního pracovního úkolu. Uchazeč poté usiluje o úspěšné splnění úkolu na základě svých znalostí a dovedností. Tuto metodu by měli používat pouze vyškolení lidé, kteří znají předmět testování, dokáží testy správně využívat a interpretovat jejich výsledky. Rovněž se doporučuje vzájemně porovnávat výsledky testů a rozhovorů maximálního možného počtu uchazečů v přiměřeném čase, neboť to přispívá k vyšší vypovídací hodnotě. V současné době se testy znalostí a dovedností spolu s testy schopností dostávají do popředí, zatímco zbylé testy se používají čím dál tím méně.

Assessment Centre

Armstrong (2015) uvádí, že pojem Assessment Centre (dále jen AC) je možno chápat jako skupinu účelně zvolených metod aplikovaných na uchazeče výběru. Skupina uchazečů je pomocí těchto metod posuzována zpravidla jeden až dva dny. Potenciální kandidáti řeší individuálně či skupinově různé modelové úkoly a případové studie a očekává se, že předvedený výkon nastiňuje jejich budoucí chování v rámci konkrétního pracovního místa. Účastníci AC jsou posuzováni několika hodnotiteli nebo pozorovateli pro zajištění objektivity. Používání AC při výběru umožňuje získat mnoho komplexních informací, avšak představuje

poměrně nákladnou a časově náročnou položku, proto jej upřednostňují zejména velké společnosti při obsazování manažerských funkcí.

Výběrový rozhovor

Koubek (2015) tvrdí, že výběrový rozhovor spadá beze sporu mezi nejpoužívanější a nejvhodnější metody používané při výběru zaměstnanců. Ovšem aby mohl být rozhovor doopravdy efektivní, tak se musí odpovědný zaměstnanec (tedy manažer či personalista) na celý průběh pečlivě připravit. Autor uvádí tři standardní hlavní cíle a jeden nově diskutovaný cíl, kterými jsou: „*získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o společnosti a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče a založit či vytvořit přátelské vztahy mezi společností a uchazečem*“ (Koubek 2015, s. 179).

Mondy a Martocchio (2016) popisují čtyři základní typy rozhovorů:

- a) **nestrukturovaný** (*unstructured interview*) – tento typ rozhovoru je velmi všeobecný, plný zkoumavých otevřených otázek, pomocí kterých jsou uchazeči nuceni dlouho mluvit, což zapříčiňuje větší časovou náročnost oproti strukturovanému rozhovoru a výsledkem bývá získání mnoha rozdílných odpovědí od různých kandidátů,
- b) **strukturovaný** (*structured interview*) – uchazečům jsou v rámci daného pracovního místa pokládány obsahově totožné otázky v přesně stanoveném pořadí a se striktním dodržováním časového rozvrhu, tedy průběh rozhovoru musí být pro všechny kandidáty naprosto stejný, čímž je dosahováno vyšší reliability a přesnosti oproti nekonzistentním nestrukturovaným rozhovorům,
- c) **behaviorální** (*behavioral interview*) – jelikož tradiční typy rozhovorů vykazují zpravidla nízkou míru úspěšnosti, bývá často používán behaviorální rozhovor, tedy speciální strukturovaný rozhovor, v jehož průběhu jsou uchazeči vyzváni k odpovídání na otázky uváděním do kontextu konkrétní zkušenosti a události z jejich minulosti, které souvisí s nabízeným pracovním místem, neboť se vychází z předpokladu, že chování v minulosti je nejlepším prediktorem budoucího chování,
- d) **situační** (*situational interview*) – v průběhu situačního rozhovoru jsou vytvářeny hypotetické situace, se kterými by se mohl v budoucnu potenciální zaměstnanec setkat na daném pracovním místě, následně je na uchazeči, aby odpověděl, jak by se v konkrétní situaci zachoval, jedná se tedy o ukázkou uchazečova jednání v simulovaném prostředí.

Koubek (2015) shrnuje základní zásady pro uskutečnění úspěšného výběrového rozhovoru. Ať už se jedná o jakýkoliv typ rozhovoru, vždy musí být důkladně připravený. Musí být předem rozhodnuto o použití jednotlivých typů otázek, o zabezpečení ničím nerušeného průběhu rozhovoru v klidném prostředí (vypnuté telefony, místnost umístěná mimo ruch atd.), o dodržování časového rozvrhu, o zahájení rozhovoru snadnými otázkami a podobně.

Výběrové rozhovory bývají spojovány se známými hodnotitelskými chybami, avšak člověk je v kontaktu s nejrůznějšími chybami v myšlení každý den, nemusí se jednat pouze o nekorektní posuzování uchazeče o zaměstnání nebo současného zaměstnance společnosti. Východiskem může být například budování vysoké úrovně kritického myšlení. Gruber a kol. (2016) zmiňují celkem třináct hodnotitelských chyb, kterých je nezbytné se vyvarovat, neboť se jedná o procesy zapříčiňující zkreslení informací. Zde jsou vysvětleny některé z nich:

- a) **Haló efekt** – poměrně intenzivní chyba v hodnocení lidí, kdy hodnotitel přisuzuje člověku na základě jednoho rysu další charakteristické rysy, které již nemá ničím podloženy (například atraktivní lidé působí inteligentně, zodpovědně apod.).
- b) **Atribuce** – dochází k ní, pokud je příčina chování hodnoceného nesprávně spojována s jeho schopnostmi či povahou, i když je dané chování zapříčiněno okolnostmi.
- c) **Projekce** – hodnotitel se vztahuje k hodnocenému s lepším či horším pocitem, než je v dané situaci patřičné, dokonce může od hodnoceného očekávat určité chování.
- d) **Přísnost a shovívavost** – všeobecně hodnotitelé zpravidla vykazují tendence k přílišné přísnosti či shovívavosti k lidem, které již znají.
- e) **Generalizace a předsudky** – velmi podobné haló efektu. Tentokrát nebývá člověk hodnocen kvůli výraznému působení jednoho jeho rysu, nýbrž z důvodu dojmu a názoru, který měl hodnotitel již před samotným hodnocením.
- f) **Centrální tendence** – hodnotitel má v důsledku náročného průběhu mnoha hodnocení sklony k používání zejména středových hodnot a vyhýbá se hodnotám krajním.
- g) **Chyba „vyšetřovatele“** – nastává, pokud se hodnotitel rozhodne k velmi důkladnému testování hodnoceného, kdy ve výsledku kvůli své snaze prokázat nekompetentnost jednotlivce, není žádný jeho projev považován za dostačující.
- h) **Nadměrná sebedůvěra** – svým způsobem forma haló efektu, umocněného vysokým sebevědomím hodnotitele. Hodnotitel posuzuje člověka již předem dle svého typologického rámce, nicméně osobnost jedince je mnohem různorodější.

2.3.4 Charakteristiky řádně navrženého testování

Mondy a Martocchio (2016) zastávají názor, že řádně navržené testování musí být patřičně standardizované, objektivní, založené na normách, spolehlivé a především validní.

Standardizací se rozumí jednotnost postupů a podmínek souvisejících s vykonáváním testů. Pro porovnání výkonů mnoha uchazečů zapojených do stejného testování je nezbytné, aby pro ně byly zajištěny co možná nejvíce totožné podmínky. **Norma** zajišťuje smysluplnost při hodnocení výsledků testování, kdy je výkon jedince porovnáván také s výkony ostatních uchazečů. K **objektivitě** dochází, pokud všechny osoby, které se podílí na hodnocení, vyhodnotí dané odpovědi uchazeče naprosto stejně. Objektivitu zajišťují například uzavřené otázky s vícenásobnou odpovědí či otázky typu pravda nepravda (Mondy a Martocchio, 2016).

Evangelu a Neubauer (2014, s. 62) tvrdí, že: „**validita** ukazuje na míru, do které metoda měří skutečně tu charakteristiku (aspekt, vlastnost, dovednost), kterou má za úkol měřit.“ Naopak **reliabilita** udává míru přesnosti, s jakou je zvolená charakteristika měřena, tedy popisuje, nakolik jsou výsledky měření stabilní či zopakovatelné v průběhu času. Reliabilita, stejně jako validita, nabývá hodnot nula až jedna, kdy hodnota „1“ vyjadřuje 100% spolehlivost diagnostické metody.

Validitu je nutné brát na vědomí také při rozhodování o volbě metod při výběru. V **příloze č. 1** je obsažena tabulka znázorňující porovnání jednotlivých metod výběru zaměstnanců dle Ivancevich a Konopaske (2013).

2.4 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Pro vyhodnocení efektivnosti a úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců je možno využít řadu kvantitativních personálních ukazatelů. V rámci této práce jsou účelně uvedeny popisy a vzorce vybraných ukazatelů v **příloze č. 2**.

V souvislosti s hodnocením zmíněného procesu jsou sledovány zejména s ním spojené náklady, např. mzdové náklady personalisty či zapojených zaměstnanců, náklady na inzerování, administraci, pronájem apod. Cílem tudíž bývá zvolení co nejefektivnějších vyhovujících metod získávání a výběru zaměstnanců, a zároveň snížení nákladů při zachování kvality (Horváthová a kol., 2014).

3 Charakteristika společnosti

Pro aplikačně-ověřovací část této práce byla zvolena ostravská výrobní společnost PROMONT, a.s., jejíž management svolil k nahlédnutí do interních procesů spojených se získáváním a výběrem zaměstnanců. Autor práce pro úplnost upozorňuje na skutečnost, že pravé znění firmy je v obchodním rejstříku uvedeno v podobě „P R O M O N T, a.s.“, avšak z praktických důvodů byly mezery mezi jednotlivými písmeny vypuštěny.

3.1 Obecné informace o společnosti PROMONT, a.s.

Společnost, jež je předmětem analýzy prováděné v této práci, byla založena v Ostravě dne 19. listopadu roku 1990. Současnou právní formou je akciová společnost, nicméně firma PROMONT, a.s. vznikla až 1. ledna roku 2004 transformací společnosti PROMONT, veřejná obchodní společnost. Této právnické osobě bylo přiděleno identifikační číslo „00576638“. Společnost PROMONT, a.s., sídlící na adrese Ostrava, Moravská Ostrava, Musorgského 1029/9, PSČ 702 00, je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě (oddíl B, vložka 2758). V současné době je společnost ve vlastnictví šesti akcionářů, z toho dva majoritní akcionáři jsou vlastníky akcií představujících dohromady 91,1 % podíl na společnosti PROMONT, a.s. Akcionáři společnosti vlastní celkově 46 ks listinných, kmenových akcií na jméno v různých jmenovitých hodnotách. Základní kapitál je tvořen 4 500 000 Kč (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2017).

3.2 Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku jsou předmětem podnikání společnosti činnosti zámečnictví, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Již od založení společnosti je její podnikatelská činnost zaměřována na komplexní dodávky technologií pro hutnický, chemický, farmaceutický, papírenský, petrochemický, potravinářský a strojírenský průmysl (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2017).

Konkrétně je výroba soustředěna především na svařované tlakové nádoby, nádrže, tepelné výměníky a potrubní celky z běžných uhlíkatých ocelí, nerezových a duplexních ocelí, ale také z dalších materiálových speciálů (vysoce legované materiály a titan). Sortiment výrobků uváděných společností sestává zejména z tlakových nádob, beztlakých nádob, nádrží, reaktorů, injektorů, výměníků tepla a plynových potrubí (Interní materiály společnosti, 2017).

3.3 Výrobní možnosti

Společnost se veřejně prezentuje jako subjekt schopný poskytnout velmi komplexní služby v podobě prvotního návrhu, montáže a celkové realizace s následnou údržbou. Tuto komplexnost znázorňuje výčet nabízených technologií: vodní paprsek, vrtání a obrábění, zakružování, svařování, ohraňovací lis, hydraulické tabulové nůžky, kladková polohovadla, doprava, nedestruktivní chemická analýza kovů a další. Pro názornější přiblížení služeb jsou některé z nich dále popsány. Filozofií společnosti je „*maximální kvalita výrobku*“, což se promítá do všech úrovní výroby.

3.3.1 Řezání vodním paprskem

Během této metody je materiál řízeně obrušován tlakem 4 150 bar vodního paprsku s příměsí abraziva, čímž následně dochází k jeho dělení. Používání vodního paprsku s sebou přináší řadu výhod. Například dělení probíhá bez kontaktu nástroje s materiálem, dále je zabezpečena vysoká přesnost řezu, navíc během procesu nedochází k tepelnému a chemickému ovlivnění materiálu, a zároveň se touto metodou předchází vzniku mikrotrhlin v okolí řezu.

Společnost vlastní dva vodní paprsky s CNC řízením. Plocha pracovního stolu prvního paprsku je 6 500 × 2 500 mm. Povolená síla děleného materiálu se pohybuje v rozmezí 0,1 až 140 mm. Tento vodní paprsek umožňuje programovatelné trojrozměrné řezání a automatickou eliminaci podřezu paprsku při řezání ve dvojrozměrném programu. Druhý vodní paprsek pracuje s plochou 3 000 × 3 000 mm a povoluje sílu děleného materiálu v rozsahu 0,1 až 80 mm. Dále nabízí programovatelné dvojrozměrné řezání (PROMONT, a.s., 2017).

3.3.2 Obrábění

Dalším technologickým procesem uplatňovaným při výrobě je obrábění, konkrétně jsou zaměstnanci společnosti schopni provádět vrtání, soustružení a frézování. Tyto metody jsou využívány zejména při kusové výrobě komponentů pro aparáty, výměníky, tlakové nádoby apod.

Zaměstnanci mají k dispozici řadu strojů, kupříkladu horizontální vyvrtávačku, pojízdnou vrtačku s CNC řízením, konzolovou vertikální frézku, radiální vrtačku, karusel, soustruhy a další (PROMONT, a.s., 2015).

3.3.3 Zakružování

Mezi podstatné technologie patří také zakružování plechů do tvaru válce, k čemuž společnost používá tři čtyřválcové hydraulické zakružovací stroje. Každý ze strojů nabízí odlišné technické parametry, první povoluje tloušťku materiálu až 35 mm při délce 2 050 mm, druhý pracuje s plechy o tloušťce až 8 mm při délce 3 000 mm, třetí umožňuje zakružít materiál o tloušťce až 16 mm při délce 2 000 mm. Je možné provést také kónické zakružování. Pro kompletnost je k dispozici také zakružovačka profilů (PROMONT, a.s., 2015).

3.3.4 Svařování

Společnost je technologicky i znalostně vybavena vhodnými prostředky také v oblasti svařování. Bývají uplatňovány svařovací postupy především pro vysoce legované materiály pod ochrannou atmosférou. Při svařování nerezových a titanových materiálů jsou používány svařovací automaty pro podélné a obvodové svary. Výhodou svařovacích automatů jsou vyšší rychlost svařování, vyšší kvalita a lepší vizuální efekt. Do budoucna se chce společnost zaměřit na osvojení nových typů svařování a posílit tím své postavení na trhu (Interní materiály společnosti, 2017).

3.4 Provozovny

Společnost PROMONT, a.s., mimo své ostravské sídlo, disponuje celkem třemi výrobními halami umístěnými v areálech společností BorsodChem MCHZ, s.r.o. a BIOCEL Paskov, a.s. s celkovou výměrou přibližně **3 930 m²**. V současné době probíhá výstavba nové obráběcí haly o výměře přibližně 1 000 m² s plánovaným termínem dokončení v červenci roku 2017.

První budova o rozloze 1 400 m² kryté plochy a 500 m² otevřeného prostoru je umístěna v areálu BorsodChem MCHZ. Dochází zde k provádění činností typu obrábění, řezání a údržby, přičemž maximální hmotnost produktu je až 25 tun. Maximální průměr produktu je stanoven na 5 000 mm a maximální povolenou délkou manipulovaných objektů je 30 000 mm.

Druhá budova je rovněž situována v areálu BorsodChem MCHZ. Rozlohou nabízí 950 m² kryté plochy a 280 m² otevřeného prostoru. Tato provozovna je určena ke zpracování nerezové oceli, k výrobě produktů z nerezové oceli a skladování materiálu. Maximální přípustnou hmotností produktu je 15 tun. Povoleny jsou maximální průměr výrobku 5 000 mm a maximální délka 40 000 mm. **Třetí výrobní dílna** se nachází v areálu BIOCEL Paskov a poskytuje rozlohu 800 m² kryté plochy. Slouží k výrobě a údržbě produktů, jejichž maximální parametry jsou: hmotnost 25 tun, průměr 5 000 mm, délka 15 000 mm.

Provozovny jsou s ohledem na dopravní možnosti umístěny výhodně. Společnost má přístup k železnici ve vzdálenosti 50 m, přístup k dálnici 1 km a přístup k letišti 30 km (Interní materiály společnosti, 2017).

3.5 Vnitřní organizační struktura

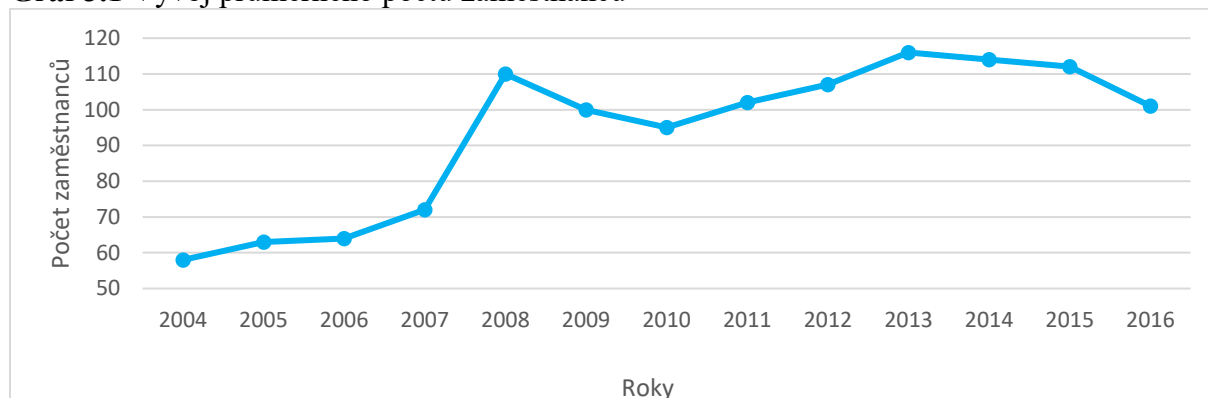
Tato akciová společnost podléhá z právního hlediska zákonu č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Z pohledu vnitřní struktury společnosti se jedná o dualistický systém, neboť bylo zřízeno představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo, jemuž přísluší obchodní vedení společnosti, je statutárním orgánem společnosti. Představenstvo se skládá z předsedy představenstva, místopředsedy představenstva a člena představenstva. Dozorčí rada je tvořena předsedou dozorčí rady, místopředsedou dozorčí rady a členem dozorčí rady. Dozorčí rada má za úkol dohlížet na působení představenstva a na činnost společnosti (Česko, 2012).

Management společnosti je rozdělen na **vrcholový/top management** (obchodní ředitel, finanční ředitel, technický ředitel, výrobní ředitel), **střední/middle management** (vedoucí konstrukce, vedoucí strojní údržby a obrobny, vedoucí projektů, vedoucí nákupu atd.), **liniový management** (mistři, dílovedoucí atd.). Pod managementem jsou v organizační struktuře uvedeny také všechny ostatní pracovní pozice. Podrobné grafické schéma organizační struktury společnosti PROMONT, a.s. je vloženo v **příloze č. 3** (Interní materiály společnosti, 2017).

3.6 Zaměstnanci

Pracovní pozice jsou rozděleny do dvou kategorií – THP a dělníci. Do kategorie THP se řadí ředitelé, vedoucí, dílovedoucí, mistři, referenti, konstruktéři a obecně zaměstnanci s administrativním charakterem náplně práce. Mezi dělníky patří zámečníci, svářeči, montéři apod. Graf 3.1 znázorňuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2004–2016.

Graf 3.1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Společnost zaznamenala nejzásadnější nárůst zaměstnanců v roce 2008, neboť došlo ke druhé fázi převodů zaměstnanců z odkoupené údržby společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. (první fáze proběhla v roce 2004), a zároveň byl realizován finální převod zaměstnanců z PROMONT, s.r.o. do PROMONT, a.s. Od roku 2013 lze pozorovat klesající trend, kdy se počet zaměstnanců ustálil z původních 116 na čísle 101 a v současné době dochází ke stabilizaci tohoto stavu, jelikož se jednalo o řízený proces. Míra fluktuace za rok 2016 činila 9,9 %, což bylo zapříčiněno plánovaným odchodem deseti zaměstnanců. Situace tohoto charakteru podléhá zákonu č. 262/2006 Sb., tedy zákoníku práce, přičemž šest pracovních poměrů bylo rozvázáno na základě dohody dle § 49, dále byly podány tři výpovědi dle § 50 a jedno zrušení pracovního poměru ve zkušební době dle § 66 (Česko, 2006; Interní materiály společnosti, 2017).

3.7 Certifikace

Vedení společnosti zabezpečilo vytvoření a certifikování integrovaného systému řízení kvality a ochrany životního prostředí. Spolu se systémem managementu pro bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci jsou systém managementu kvality (QMS) a systém environmentálního managementu (EMS) certifikovány společností BEST QUALITY, s.r.o.

Společnost PROMONT, a.s. je v tomto kontextu certifikována dle norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008, přičemž rozsah certifikace se ve všech třech případech vztahuje na strojírenskou výrobu, montáže, opravy a údržbu technologických zařízení, vyhrazených tlakových zařízení, včetně konstrukční a technické činnosti, kovoobrábění a zámečnictví.

V rámci jednotlivých technologií je společnost certifikována také v řadě dalších oblastí. Například vlastní oprávnění k montážím, opravám a rekonstrukcím vyhrazených tlakových

zařízení a k revizím a zkouškám provozovaných vyhrazených tlakových zařízení, nebo oprávnění k montáži a opravám vyhrazených plynových zařízení. Svářečský dozor postupuje dle ČSN EN ISO 15 614, ASME, EN ISO 3834-2, PED 97/23/EC a dalších (Interní materiály společnosti, 2017).

3.8 Konkurenční výhody

Společnost PROMONT, a.s. uvádí seznam konkurenčních výhod, kterými se snaží prosadit na trhu. Nejen identifikování výhod na vysoce konkurenčním trhu, nýbrž také jejich opětovné dodržování umožňuje společnosti získávat nové zákazníky a rovněž udržovat stávající obchodní vztahy. Ve výčtu konkurenčních výhod jsou zmiňovány tyto položky:

- kvalifikovaný a periodicky školený personál,
- komunikace v anglickém a ruském jazyce,
- rychlost zpracování cenových nabídek (standardně během 1–2 týdnů),
- vlastní konstrukční kancelář, rychlé a flexibilní řešení změn a dalších požadavků zákazníků,
- dodávky speciálních a kusových výrobků z vysoce legovaných ocelí a titanu v krátkých termínech,
- vlastní CNC obráběcí a vyvrtávací centrum,
- svařovací postupy pro vysoce legované oceli a titan,
- oddělené výrobní prostory pro zpracování nerezových a speciálních materiálů,
- zpracování velmi širokého sortimentu nerezových a speciálních materiálů,
- možnost dělení materiálů vodním paprskem s CNC stolem, bez tepelného ovlivnění základního materiálu,
- vysoce kvalifikovaný personál pro provádění výstupních kontrol.

Kromě četných tuzemských obchodních partnerů bylo realizováno také mnoho zakázek pro zahraniční společnosti sídlící například v Německu, Rakousku, Lucembursku, Švédsku (Interní materiály společnosti, 2017).

4 Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců

Tato kapitola představuje stěžejní část práce, neboť v ní dochází k aplikování teoretických postupů a přístupů v praxi společnosti PROMONT, a.s. Teoretická východiska, často velmi ovlivněná metodou abstrakce, jsou sice podkladem pro vytvoření struktury této analýzy, ale nepředstavují fixní rámec, ze kterého by nebylo možné se vychýlit. Naopak, každodenní praxe přináší mnoho nových situací a zákonitostí odchylojících se od norem. Cílem této kapitoly je analyzovat současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PROMONT, a.s. Zde uvedené informace byly získány zejména konzultacemi s managementem a dotazováním zaměstnanců společnosti.

4.1 Postoj společnosti k řízení lidských zdrojů

Ihned zpočátku je potřeba zdůraznit, že ve společnosti PROMONT, a.s. **není zřízeno** personální oddělení, ani jakýmkoliv způsobem nedochází ke spolupráci se specializovaným personalistou, neboť v nedávné minulosti byla provedena kalkulace nákladů, při které bylo zjištěno, že společnost není dostatečně velká na to, aby byla investice do personálního oddělení dostatečně rentabilní. Jedním z důvodů je také nízká míra fluktuace zaměstnanců.

Právě neexistence personálního oddělení způsobuje kladení většího důrazu na zapojení všech zaměstnanců do procesů ŘLZ. O zefektivnění a rozvoj této disciplíny usilují nejviditelněji a nejčastěji zaměstnanci ve vedoucích pracovních pozicích. Jejich postoj k ŘLZ je možné popsat v šesti funkčních oblastech.

4.1.1 Formování pracovní síly

Management společnosti zajišťuje, aby byl dostatečný počet zaměstnanců s potřebnými schopnostmi a dovednostmi k dispozici vždy ve správný čas. To může být občas velmi problematické, zejména v současné situaci na trhu práce v rámci daného oboru, nicméně vedení společnosti využívá několika nástrojů, které mu umožňují pravidelně a úspěšně naplňovat podnikové cíle. Této oblasti je věnováno více pozornosti v kapitolách zaměřených na analýzu práce, plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců.

4.1.2 Řízení výkonu

V oblasti řízení výkonu vychází management ze svých empirických zjištění nabytých při dlouhodobé praxi. Vedení společnosti si je vědomo, že je nezbytné, aby všichni zaměstnanci chápali, jaký pracovní výkon se od nich vyžaduje. To je zabezpečeno přesným definováním

pracovních úkolů, potřebných schopností a dovedností, vymezením konkrétních časových intervalů a pravidelným poskytováním zpětné vazby zaměstnancům. Řízení výkonu v podobě, ve které jej uplatňuje společnost PROMONT, a.s., zajišťuje dosahování lepších výsledků nejen jednotlivců, ale také jednotlivých oddělení a potažmo celé společnosti.

4.1.3 Rozvoj lidských zdrojů

K rozvoji zaměstnanců je managementem přistupováno vícero způsoby. Zaprvé mají zaměstnanci možnost rozvíjet své dosavadní schopnosti a dovednosti při každodenním výkonu práce, neboť jsou společností neustále vyhledávány a testovány nové technologické a výrobní postupy, které by bylo možné zavést do provozu. Zadruhé probíhají zákonně povinná periodická školení například v rámci bezpečnosti práce. Zatřetí společnost poskytuje pravidelná školení ohledně technologií, nebo také zaměstnancům umožňuje vzdělávat se v rámci svých oborů u specializovaných institucí nad rámec svých povinností.

4.1.4 Odměňování

Systém odměňování společnosti PROMONT, a.s., který slouží ke kontinuálnímu motivování zaměstnanců, lze popsat na modelu celkové odměny zmíněném v teoretických východiscích. Do hmotného odměňování patří nárokové a nenárokové složky odměny. Nárokové složky odměny představují základní mzdu a povinné příplatky dle zákoníku práce, jedná se o příplatky za přesčas (§ 114), noční práci (§ 116), práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117), práci v sobotu a v neděli (§ 118) (Česko, 2006).

Mezi nenárokové složky odměny jsou společností řazeny složky přímé a nepřímé. V přímých složkách jsou zahrnuty nadstandardní prémie za splnění stanovených plánů. Do nepřímých složek spadají zaměstnanecké benefity, konkrétně příspěvky na stravné formou stravenek, používání mobilního telefonu pro soukromé účely, příspěvky na penzijní připojištění, dovolená nad rámec zákoníku práce, částečně flexibilní pracovní doba, dále zde patří benefity nepravidelného charakteru v podobě firemních akcí pro setkání zaměstnanců mimo pracovní prostředí.

Nehmotné odměňování je značně závislé na přístupu daného vedoucího zaměstnance. Často je tento druh odměňování ve společnosti používán formou pochvaly, kariérním postupem, větší zodpovědností a také umožněním účastnit se vzdělávacích školení nad rámec současné práce jednotlivého zaměstnance.

4.1.5 Zaměstnanecké a pracovní vztahy

Ve společnosti PROMONT, a.s. je činná Základní odborová organizace BorsodChem MCHZ, která je členem Odborového svazu ECHO. Odbory v tomto případě zastupují zaměstnanci společnosti PROMONT, a.s., tudíž vedení společnosti je povinno vést s odborovou organizací kolektivní vyjednávání, přičemž veškeré náležitosti opět podléhají zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, a také zákonu č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Je v zájmu managementu, aby jednání probíhala bez komplikací pro uspokojení všech zúčastněných stran.

4.1.6 Bezpečnost a zdraví

Vzhledem k umístění provozoven a náplni práce je potřeba dbát zvýšené pozornosti na dodržování bezpečnosti a ochranu zdraví zaměstnanců. Společnost PROMONT, a.s. dodržuje svou povinnost zajišťovat zaměstnancům periodická školení v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO), které se vztahují k výkonu práce a k rizikům s ním spojených. Dle konkrétních pracovních pozic se liší další povinná školení.

4.2 Vytváření, analýza a popis pracovních míst

Úkolem managementu společnosti při vytváření, analýze a popisu konkrétních pracovních míst je určit, jaké znalosti, schopnosti a dovednosti jsou při výkonu dané práce vyžadovány od zaměstnanců. Toho docílí vytvářením pracovních úkolů určených pro dané pracovní místo, přičemž musí přesně vymezit pravomoci a odpovědnosti s ním spojené. Požadavky na zaměstnance přímo vychází z požadavků pracovního místa, což bývá nejčastěji podmíněno evropskými normami a potřebnou kvalifikací (zde patří také vzdělání), která se může výrazně lišit například v závislosti na používané technologii při výkonu práce.

Spojením všech aspektů společnost získává popis pracovního místa, který je nezbytný, mimo jiné, pro sestavení veřejného inzerátu informujícího o nabídce práce.

4.3 Plánování lidských zdrojů

Vedení společnosti sestavuje konkrétní, dlouhodobě orientované, plány týkající se lidských zdrojů, neboť vzhledem k nedostatku dostatečně kvalifikovaných osob na trhu práce probíhá poptávání pracovní síly neustále. Plánování lidských zdrojů ve společnosti PROMONT, a.s. se odehrává spíše v **krátkodobém časovém horizontu dle aktuálních potřeb** (slovy managementu: „živelně“), mnohdy ve stanoveném rozmezí dvou až čtyř měsíců. Potřeba pracovní síly je během každého roku značně proměnlivá, nedochází k určitým sezónním

pravidelnostem, naopak je vše řízeno plánovanými a již získanými zakázkami. V případech, kdy dojde k získání zakázky náročné na počet zapojené pracovní síly, dochází k navyšování počtu zaměstnanců formou **vypůjčení zaměstnanců** od společností s obdobně kvalifikovanými lidskými zdroji, což je v daném oboru zcela běžné. Pokud se jedná o mimořádně velkou objednávku od zákazníka, tak může dočasným vypůjčením dojít k nárůstu počtu zaměstnanců až o 100 %.

4.4 Osoby podílející se na získávání a výběru zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno, společnost PROMONT, a.s. nemá zřízeno personální oddělení, proto jsou povinnosti, které by za normálních okolností plnili personalisté, převáděny na určité osoby. Těmito osobami jsou jednatel společnosti, technický ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel a všichni vedoucí zaměstnanci individuálních pracovních úseků.

Osoby podílející se na systému získávání a výběru zaměstnanců se procesu účastní buď **jednotlivě** (jeden reprezentant managementu se uchazečům o zaměstnání věnuje ve všech fázích procesu sám, což se stává málokdy), **kombinovaně** (do některých fází získávání či výběru se zapojují různí představitelé managementu za účelem otestování uchazečů v odlišných úkonech, například může do procesu vstoupit vedoucí, který ověří kvalifikaci uchazečů ukázkou práce a následně z procesu vystoupí), **společně** (do celého procesu jsou zapojeni zpravidla dva zástupci managementu, kteří jsou přítomni u všech fází získávání nebo výběru zaměstnanců – tento způsob je sice nejnákladnější, avšak umožňuje posoudit uchazeče z více úhlů pohledu).

4.5 Získávání zaměstnanců

V oblasti získávání zaměstnanců společnost PROMONT, a.s. spoléhá převážně na tradiční, časem ověřené principy a metody. Dle mnohaletých zkušeností managementu je navíc skutečně velmi obtížné nalézt a zaujmout potenciální zaměstnance, kteří by byli dostatečně kvalifikovaní a motivovaní k práci. Schopní jedinci zpravidla vyhledávají a kontaktují zaměstnavatele samostatně, proto je v zájmu společnosti zejména vytvořit kladný první dojem a poskytnout všechny potřebné informace. K tomu jí dopomáhá také silné postavení na trhu a dobrá pověst v oboru, kde je obecně vnímána jako stabilní společnost s širokým „*know-how*“.

4.5.1 Stanovení strategie získávání zaměstnanců

Prvním krokem při stanovování strategie získávání zaměstnanců je určení, jakou pracovní sílu společnost potřebuje získat ve stanoveném časovém rámci. Tato potřeba konkrétní pracovní síly často souvisí s podnikovými cíli, například pokud společnost plánuje investici do nových, technologicky specializovaných strojů, tak je pravděpodobné, že bude potřebovat specificky kvalifikované zaměstnance, kteří by mohli stroje obsluhovat.

Druhý krok obnáší rozhodování o zvolení zdrojů získávání zaměstnanců. Management společnosti se snaží nejprve nalézt vhodné kandidáty v řadách vlastních zaměstnanců. Tento přístup snižuje náklady na získávání a zároveň poskytuje současným zaměstnancům kariérní růst, což vede ke zvyšování angažovanosti zaměstnanců. Pokud se nepodaří obsadit pracovní místo vlastním zaměstnancem, tak se management zaměřuje na vnější zdroje, k čemuž využívá různých metod získávání. Vnějšími zdroji mohou být čerství absolventi vzdělávacích institucí, zaměstnanci jiných společností, nebo všeobecně volná pracovní síla na trhu práce. Zpravidla platí, že jsou upřednostňovány interní zdroje před externími.

Ve **třetím kroku** dochází ke zvolení metod, pomocí kterých společnost ve výsledku obdrží reakce uchazečů ohledně nabízeného pracovního místa.

Posledním krokem bývá určení časového plánu, během kterého je bezpodmínečně nutné popotávanou pracovní sílu získat. Časový interval může být značně proměnlivý, nicméně většinou je stanoven rozsah dvou až čtyř měsíců.

4.5.2 Používané metody získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců využívané ve společnosti PROMONT, a.s. patří mezi standardní a osvědčené. Konkrétní metody a jejich použití se můžou lišit v závislosti na kategorii pracovní pozice.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Tato metoda spočívá v aktivním hledání potenciálních zaměstnanců pomocí sledování odborného tisku (v tomto případě vydávaného v oblasti Moravskoslezského kraje) a účastnění se akcí, kde se tito jedinci pohybují. Metoda je určena hlavně pro vrcholový a střední management, který využívá nejen pracovních a obchodních, nýbrž také soukromých kontaktů pro nalezení vhodného kandidáta. Tento způsob je vhodné aplikovat pro oslovení potenciálních THP či specializovaných dělníků.

Doporučení současného zaměstnance společnosti

Metoda doporučení je unikátní v tom, že jsou do ní zapojeni také současní řadoví zaměstnanci. Ve společnosti bývá poměrně často uplatňována. Okruh doporučených jedinců představuje zejména rodinné příslušníky či přátele a známé. Zaměstnancům společnosti je vyplacena finanční odměna při úspěšném doporučení uchazeče o pracovní místo. Doporučením lze obsazovat pracovní pozice pro THP i dělníky.

Inzerce

Inzerování probíhá ve více formách. Pozornost je věnována především místnímu tisku, který funguje dobře v rámci nabídky dělnických pozic. Dále je v Ostravě rozmístěna řada billboardů s logem společnosti. Náklady na tuto metodu získávání zaměstnanců jsou sice vyšší, avšak společnost se inzercí snaží zvýšit počet oslovených jedinců a také rozšířit povědomí o značce.

E-recruitment

Pro získávání zaměstnanců přes internet společnost využívá zejména své webové stránky. Na stránkách jsou uvedeny obecné informace o společnosti, profil společnosti, technologie, certifikace, reference apod. Přes odkaz „kariéra“ je uživatel přesměrován na stránku obsahující aktuální nabídku pracovních míst. V době psaní této práce jsou veřejně nabízeny tyto pracovní pozice: údržbář točivých strojů, svářeč, mistr výroby ve strojírenství, projektant – konstruktér, konstruktér – výpočtář tlakových nádob a technický pracovník/pracovnice – technická kontrola.

Každá nabídka pracovního místa je přehledně rozčleněna do čtyř odstavců. V prvním odstavci je stručně popsána náplň práce. Druhá část obsahuje požadavky na uchazeče. Třetí část je zaměřena na výčet výhod pro zaměstnance, které s sebou dané pracovní místo přináší, čímž jsou myšleny zaměstnanecké benefity a nehmotné odměny. Poslední odstavec informuje uchazeče o nutnosti zaslání strukturovaných životopisů. Následně je vždy uvedena adresa sídla společnosti a kontaktní údaje na konkrétního vedoucího zaměstnance, který zodpovídá za obsazení daného pracovního místa.

Dále je v sekci „kariéra“ připojen univerzální inzerát se sloganem „Staň se součástí našeho týmu!“, který je zpracován ve formátu A4, viz **příloha č. 4**. Obsahuje krátký popis společnosti včetně zaměření podnikatelské činnosti, tři fotografie výrobků v rámci realizovaných zakázek, devět nabízených pracovních míst, a u některých pozic pouze jeden nejzásadnější požadavek na kvalifikaci uchazeče. Ve spodní části inzerátu jsou opět uvedeny kontaktní údaje. Takto

navržený inzerát přiláká více potenciálních zaměstnanců, neboť je stručný, přehledný, a především neobsahuje velké množství, mnohdy až nerelevantních, požadavků na uchazeče.

Mimo své webové stránky má společnost založen veřejný profil také na sociální síti Facebook, kam v nepravidelných intervalech přidává propagační videa nebo fotky z výroby, montáží apod. Také je zde nahrán zmíněný univerzální inzerát, společnost tedy využívá k získávání zaměstnanců i profil na Facebooku, nicméně profil je aktivně sledován pouze velmi malým počtem uživatelů.

Spolupráce společnosti se vzdělávacími institucemi

Významnou metodou je spolupráce se vzdělávacími institucemi, která se v praxi společnosti osvědčila hlavně u dělnických pozic. Společnost spolupracuje s řadou ostravských škol s technickým zaměřením, v některých případech studenti využívají možnost zaučit se a získat praxi již během studia, a zvýšit tak svou konkurenceschopnost na trhu práce. Navíc po dostudování (při prokázání svých kvalit) mají jistotu získání zaměstnání ve společnosti.

Společnost využívá tuto metodu například během dní otevřených dveří ve vybraných školách, kde rozdávají letáky spolu s dalšími propagačními materiály a navazují s potenciálními kandidáty prvotní kontakt.

Další metody

Mezi další metody získávání zaměstnanců, které jsou společností pravidelně aplikovány, patří například účast na pracovních veletrzích, kde má společnost příležitost veřejně se prezentovat. V průběhu veletrhů či jiných událostí takto pověření vedoucí oslovují zúčastněné osoby, přičemž se často zaměřují na již zmiňované studenty středních a vysokých škol.

V minulosti probíhaly spolupráce také s úřady práce a agenturami, nicméně kvalita poskytované pracovní síly byla velmi nedostačující. Obecně těmito metodami nebylo dosaženo požadovaného efektu, a proto se vedení společnosti rozhodlo využívat služeb těchto institucí v mnohem menším měřítku.

4.6 Výběr zaměstnanců

Systém výběru zaměstnanců je ve společnosti PROMONT, a.s. nastaven velmi intuitivně a jednoduše. Podílí se na něm opět především představitelé managementu, kteří usilují o vybrání dostatečně kvalifikovaného a schopného zaměstnance, jenž bude nejen splňovat požadavky na danou pracovní pozici, nýbrž také souhlasit s podnikovou kulturou. Právě takový

zaměstnanec pozitivně ovlivňuje morálku ostatních spolupracovníků a upevňuje kolektiv, což vede k podávání lepších výkonů a efektivitě práce.

4.6.1 Proces výběru zaměstnanců

Management nestanovil pevně daný postup výběru zaměstnanců, který by se musel striktně dodržovat, přesto je možné identifikovat nejčastěji prováděné úkony, a následným spojením jednotlivých kroků v celek popsat tento proces obdobně jako v části práce popisující teoretická východiska.

Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů bezprostředně navazuje na proces získávání zaměstnanců, jehož výstupem je soubor uchazečů. Tento soubor je posuzován odpovědným managementem, který má za úkol vyřadit zřetelně nevhodné uchazeče, a to na základě analýzy životopisu či jiného dokumentu poskytnutého uchazečem. Též může být rozhodnuto o vhodnosti kandidáta krátkým rozhovorem, jenž odhalí zásadní nedostatky. Výstupem předvýběru uchazečů je soubor vhodných uchazečů.

První kolo výběrového řízení

V prvním kole výběrového řízení dochází k posuzování souboru vhodných uchazečů, zpravidla se jedná o dva jedince, v některých případech pouze o jednoho, neboť je v aktuálním období registrován zásadní nedostatek kvalifikované pracovní síly. První kolo je u THP pozic nejčastěji vedeno formou výběrového rozhovoru, naopak u dělnických pozic je možné přejít rovnou k testům pracovní způsobilosti, které probíhají přímo ve výrobní hale společnosti. Uchazeči jsou rovněž vyzváni k doložení potřebných certifikátů a osvědčení vztahujících se k pracovnímu místu. Výstup prvního kola je tvořen menším souborem kvalifikovaných uchazečů, kteří prokázali své kvality. Vzhledem k nízkému počtu uchazečů může být výběrové řízení ukončeno již v tuto chvíli, pokud dojde k vyřazení všech kandidátů.

Druhé kolo výběrového řízení

Druhé kolo výběrového řízení se většinou neuskutečňuje, neboť uchazeči o dělnické pozice prokáží své schopnosti a dovednosti již v prvním kole, nicméně u zájemců o pracovní místo THP může dojít k testům znalostí a dovedností, kdy jsou uchazeči testováni z hlediska počítačových dovedností (práce s konkrétním software typu AutoCAD či Integraph Ohmtech) nebo jsou přizváni k dalšímu výběrovému rozhovoru, například pro prokázání znalosti cizích

jazyků, které jsou často nezbytné pro komunikaci se zahraničními zákazníky. Ve společnosti neprobíhají žádné testy inteligence, testy osobnosti apod.

Rozhodnutí o přijetí

Po dokončení předchozích kroků výběrového řízení dochází k rozhodnutí o přijetí. Volba většinou probíhá mezi maximálně dvěma uchazeči. Management se rozhoduje na základě prokázaných znalostí, schopností a dovedností. Dále přihlíží k motivaci uchazeče, přístupu k práci a jeho všeobecnému přehledu v daném oboru.

Nabídka zaměstnání

Posledním krokem je nabídka zaměstnání. Příslušný představitel managementu informuje uchazeče o přijetí ihned po provedení finálního rozhodnutí, tato situace může nastat neprodleně po dokončení jednotlivých kol výběrového řízení. Uchazeči je oznámena nabídka zaměstnání ústně i písemně. Neúspěšní uchazeči jsou kontaktováni managementem s cílem poděkovat za účast ve výběrovém řízení a informovat o nepřijetí.

4.6.2 Používané metody výběru zaměstnanců

Metody pro výběr zaměstnanců jsou používány v různých kombinacích v závislosti na charakteru nabízeného pracovního místa a preferencích konkrétního odpovědného vedoucího.

Analýza životopisu

Životopis pro společnost často představuje prvotní zdroj informací o uchazeči. Zaměstnanec či zaměstnanci odpovědní za výběrové řízení provádí analýzu životopisu v rámci přípravy na interakci s daným uchazečem. Ať už se jedná o zpracování podkladů pro následný výběrový rozhovor, nebo o navržení testů pracovní způsobilosti. Při analýze jsou hledány především souvislosti s uvedenými informacemi a požadavky na nabízené pracovní místo.

Výběrový rozhovor

Tato metoda patří mezi nejpoužívanější v procesu výběru zaměstnanců společnosti PROMONT, a.s. Výběrového rozhovoru se účastní zpravidla jeden, případně dva představitelé managementu. Z hlediska druhu se jedná o nestrukturovaný rozhovor, jehož průběh lze rozčlenit do tří fází.

V **první fázi** si tazatel (odpovědný zaměstnanec) v životopise uchazeče vyznačí ty údaje, o kterých by se chtěl v průběhu rozhovoru dozvědět více, zároveň si předem promyslí

požadovaný pracovní profil uchazeče. Dále by měl stanovit přibližný časový harmonogram rozhovoru a připravit konkrétní otázky na uchazeče. Tato fáze tedy probíhá bez přítomnosti uchazeče. **Druhá fáze** zahrnuje samotné vedení rozhovoru, kdy tazatel vychází z přípravy, přičemž nejprve představí sebe a společnost. Poté se ptá na uchazečovy pracovní zkušenosti, vzdělání, osobní zájmy, plány do budoucna apod. Zároveň sleduje uchazečovy reakce a neverbální projevy. Během **třetí fáze** je zhodnocen celý výběrový rozhovor. Tazatel pro sebe hodnotí chování uchazeče v průběhu rozhovoru, způsob odpovídání na otázky, projevení zájmu o nabízené pracovní místo, vztah k práci apod.

Testy znalostí a dovedností (ukázka práce)

Společnost aplikuje testy znalostí a dovedností rozdílně, v závislosti na konkrétní pracovní pozici a upravuje je takovým způsobem, aby byly co nejlépe identifikovány slabé a silné stránky uchazeče v rámci nabízeného pracovního místa. Uchazečům o pozici THP může být odpovědným zaměstnancem zadán konkrétní úkol ve vybraném počítačovém programu, jehož znalost je nezbytná pro výkon dané práce. Uchazečům o dělnickou pozici bývá přiřazen pracovní úkol ve výrobní hale, který umožní rychle prověřit kvalifikaci uchazečů. Tato metoda je velmi efektivní pro testování praktických znalostí a dovedností.

Dotazník

Společnost má sestavený dotazník pro účely výběrového řízení ve standardní podobě, nicméně používá se spíše ojediněle, tudíž nesehrává v procesu nijak zásadní roli, častěji bývá upřednostňován výběrový rozhovor.

4.7 Přijímání a uvedení zaměstnanců do společnosti

Po získávání a výběru zaměstnanců následuje přijímání a uvedení do společnosti těch kandidátů, kteří úspěšně splnili stanovené požadavky. Přijímání a uvedení do společnosti PROMONT, a.s. obnáší zejména podstoupení lékařské vstupní prohlídky, zařazení do personální evidence, absolvování školení BOZP a PO, seznámení zaměstnance s organizačním a provozním řádem, systémem kvality, náplní práce, pracovními postupy, případně dalšími vnitřními předpisy.

Od daného zaměstnance je vyžadováno předložení občanského průkazu, zápočtového listu, dokumentů o vzdělání, průkazů o odborné způsobilosti, lékařské zprávy apod. Zaměstnanci je nejpozději v den nástupu předána pracovní smlouva a mzdový výměr.

4.8 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Úspěšnost procesu získávání a výběru zaměstnanců bývá společností hodnocena převážně posuzováním míry fluktuace zaměstnanců a pozorováním nově uvedených zaměstnanců. Zásadní váha je přikládána skutečnosti, zdali nový zaměstnanec prokáže svůj přínos pro společnost v rámci **tříměsíční** zkušební doby.

4.9 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník, který byl navržen a vytvořen zvláště pro účely této práce, je uveden v kompletní podobě v **příloze č. 5**. Cílem dotazníkového šetření bylo nejen rozklíčovat současné postupy uplatňované společností PROMONT, a.s. v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, nýbrž také zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem. Dotazník se skládá z **21 otázek**, z čehož tři otázky jsou demografické. Sestavování dotazníku probíhalo dle zásad uvedených v teoreticko-metodické části.

Během pilotního testování dotazníku, kterého se zúčastnil také autor práce, byl formou diskuze s vedoucími zaměstnanci společnosti upraven počet otázek, dále byly změněny nabízené možnosti odpovědí a použita terminologie tak, aby finální podoba dotazníku byla srozumitelná pro všechny zaměstnance. Takto individuálně sestavený dotazník nesl potenciál k podání věrného vyličení výběrového řízení v rámci lidských zdrojů ve společnosti.

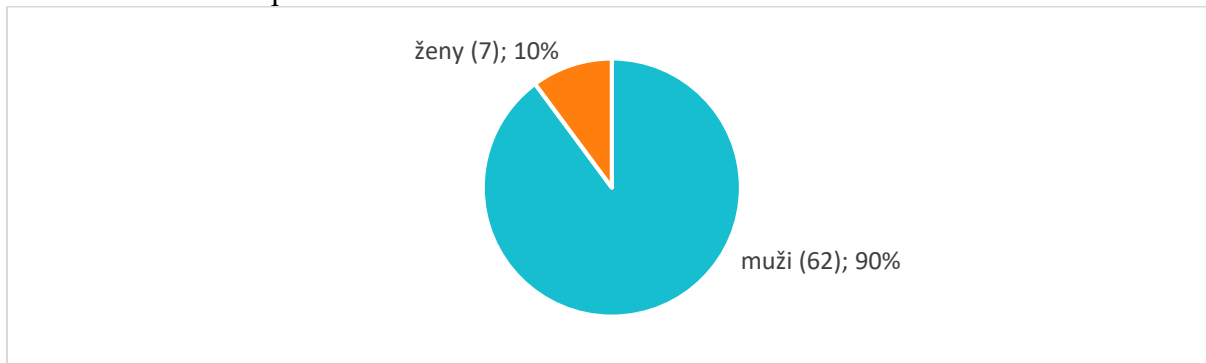
Respondenty byli současní zaměstnanci společnosti. Dotazník byl předán v tištěné podobě **celkem 83** zaměstnancům, kteří tvořili výběrový soubor. Po následném obdržení vyplněných dotazníků byl autor práce nucen označit tři z nich za neplatné z důvodu nesprávného vyplnění. Ve výsledku bylo získáno **69 vyplněných dotazníků**, celková návratnost tedy představovala **83,13 %**.

V následující části jsou analyzovány veškeré otázky obsažené v dotazníku, kdy jsou k efektivnějšímu znázornění daných skutečností používány grafy, případně jiné grafické prvky. Pro vytvoření souboru dat, následnou analýzu dat pomocí kontingenčních tabulek a konečnou grafickou interpretaci byl použit program Excel kancelářského balíku Office od společnosti Microsoft. Při vytváření grafů byl kladen důraz na názornost a minimalizaci kognitivní zátěže. Znění otázek jsou ve většině případů zakomponována přímo do názvů jednotlivých podkapitol. Původně upravená terminologie (pro lepší porozumění zaměstnanců) v dotazníku byla zpětně změněna, aby byly použité pojmy totožné s termíny uváděnými v teoretické části této práce. Pro možnost porovnání je dotazník vložený v **příloze č. 5** uveden v původní podobě.

Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 7 žen (10 %) a 62 mužů (90 %), otázka tedy posloužila ke zjištění aktuální zaměstnanecké struktury společnosti z hlediska pohlaví.

Graf 4.1 Pohlaví respondentů



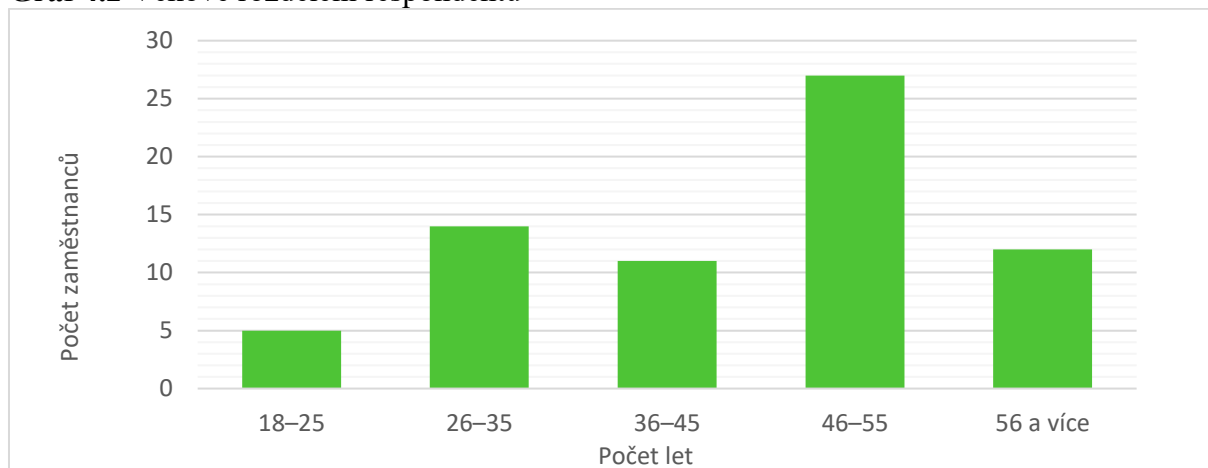
Zdroj: vlastní zpracování

Trend menšího počtu žen než mužů v tomto odvětví i nadále převažuje. Z těchto sedmi žen pouze jedna pracuje na dělnické pozici. U mužů je situace protikladná, neboť je více respondentů mužského pohlaví zaměstnáno na dělnické pozici než na pozici THP.

Do které věkové kategorie patříte?

Pro lepší identifikaci struktury respondentů je rovněž důležité zjistit zastoupení jednotlivých věkových kategorií. Při střetu různých generací je potřeba, aby společnost využila všech pozitiv, která s sebou tato rozličnost přináší. Je žádoucí, aby se mladší a méně zkušení zaměstnanci učili od zaměstnanců, kteří se v oboru pohybují již dlouhou dobu, nicméně i velmi zkušení a věkově pokročilejší zaměstnanci by měli být otevření novým, inovativním myšlenkám a metodám mladších generací, neboť právě takový přístup může obohatit všechny zúčastněné strany.

Graf 4.2 Věkové rozdělení respondentů



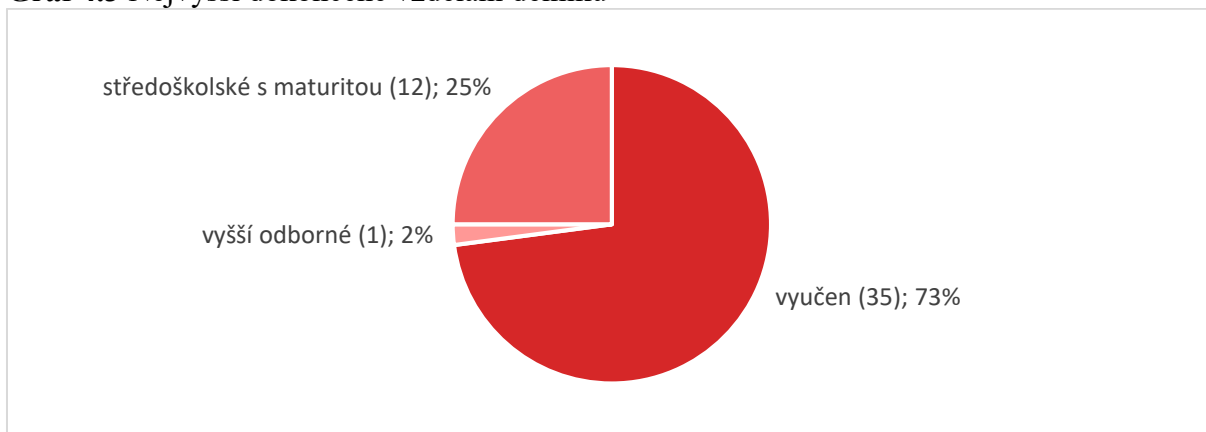
Zdroj: vlastní zpracování

Mezi respondenty je v největší míře zastoupena věková kategorie „46–55 let“, kam se řadí 27 respondentů. Věková skupina „26–35 let“ čítá 14 respondentů. Následuje kategorie „56 a více let“, do které spadá 12 zaměstnanců. V tomto případě lze pozorovat nadcházející generační obměnu, tudíž by ve společnosti mělo být usilováno o zajištění dostatečně kvalifikované pracovní síly do budoucna. Kategorie „36–45 let“ obsahuje 11 respondentů a nejmenší počet zaměstnanců se nachází v kategorii „18–25 let“.

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Určitý stupeň dokončeného vzdělání bývá od uchazečů o zaměstnání vyžadován nejen pro prokázání teoretických či praktických znalostí. Daný stupeň dokončeného vzdělání pro zaměstnavatele může často symbolizovat také schopnosti jedince typu dotahovat věci do konce, „*time management*“, zpracovávat velký objem informací, pracovat pod tlakem apod.

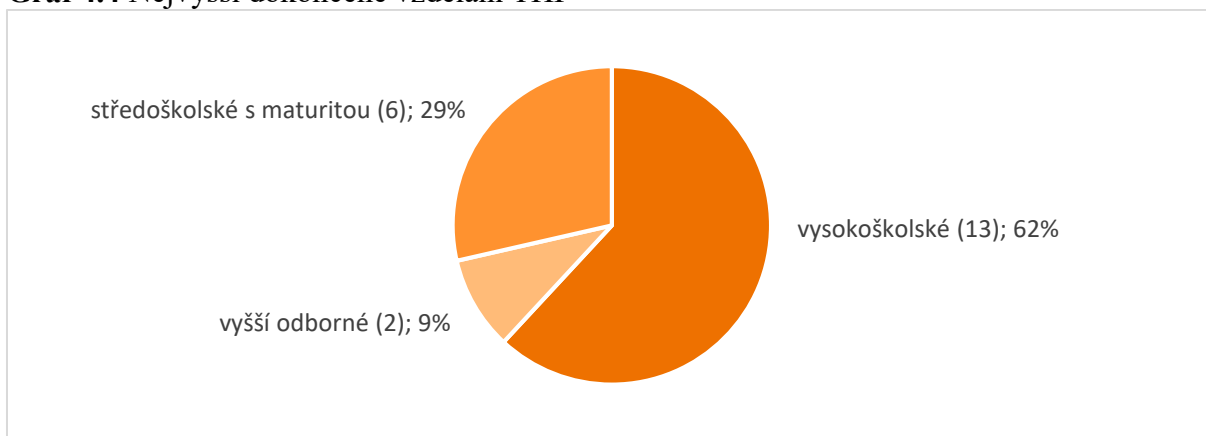
Graf 4.3 Nejvyšší dokončené vzdělání dělníků



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.3 vyplývá, že u dělnických pozic převažuje nejvyšší dokončené vzdělání druhu střední vzdělání s výučním listem (odpověď „vyučen“), konkrétně se jedná o 35 dotazovaných zaměstnanců (73 %), což koresponduje s požadavky na daná pracovní místa, neboť je průběh dosažení tohoto vzdělání velmi zaměřen na praxi. Vzdělání středoškolské s maturitou uvádí jako svůj nejvyšší dokončený stupeň 12 respondentů (25 %). Jedním respondentem (2 %) je zastoupeno vyšší odborné vzdělání.

Graf 4.4 Nejvyšší dokončené vzdělání THP



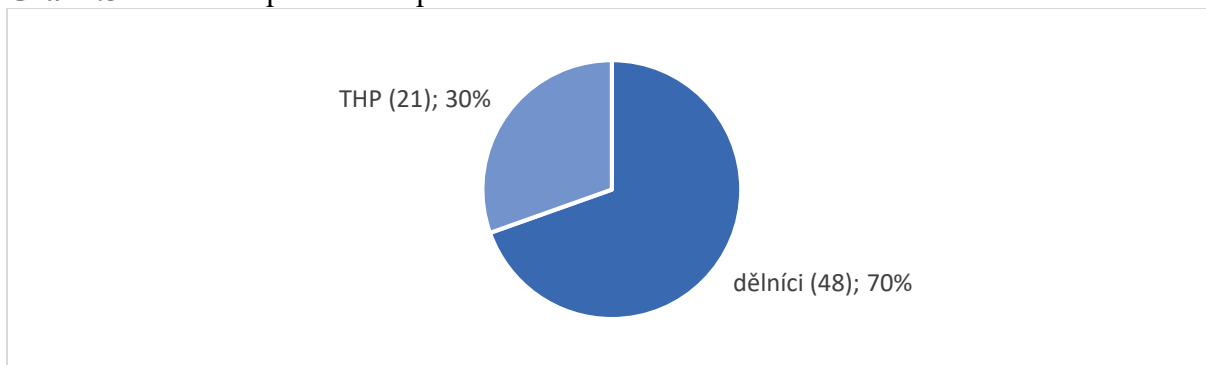
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.4 znázorňuje strukturu vzdělání THP zúčastněných v dotazníkovém šetření. Je patrné, že převažuje vysokoškolské vzdělání, které je zastoupeno 13 respondenty (62 %). Následuje 6 respondentů (29 %) se středoškolským vzděláním s maturitou. Dva dotazovaní (9 %) dokončili vyšší odborné vzdělání. Rozdíl ve struktuře vzdělání THP oproti dělníkům může být zapříčiněn větším podílem duševní práce u THP, načež se více zaměřují osnovy vyšších stupňů vzdělání.

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Vzhledem k předmětu podnikání společnosti PROMONT, a.s. jsou zaměstnanci rozděleni do dvou kategorií – dělníci a THP. Nicméně pevně daná hranice mezi těmito dvěma skupinami neexistuje, neboť i tato společnost zaznamenává v rámci oboru zvýšení požadavků na komplexnost znalostí a dovedností zaměstnanců, tudíž se mohou některá pracovní místa nacházet na rozmezí mezi dělnickou a THP pozicí.

Graf 4.5 Rozdělení pracovních pozic



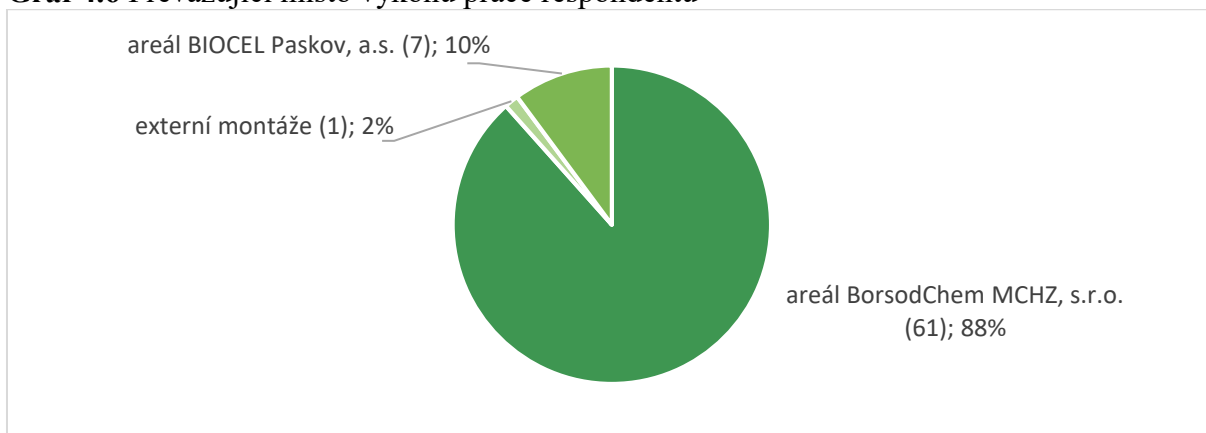
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.5 je vyznačeno zastoupení obou typů pracovních pozic. Mezi dělníky je evidováno 48 respondentů (70 %) a THP čítá 21 respondentů (30 %).

Kde nejčastěji vykonáváte svou práci?

Jak již bylo uvedeno v charakteristice společnosti, provozovny jsou vedeny ve dvou různých areálech, nicméně majoritní část zaměstnanců je koncentrována v areálu BorsodChem MCHZ, s.r.o., tudíž následující otázky nebudou členěny dle místa výkonu práce.

Graf 4.6 Převažující místo výkonu práce respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

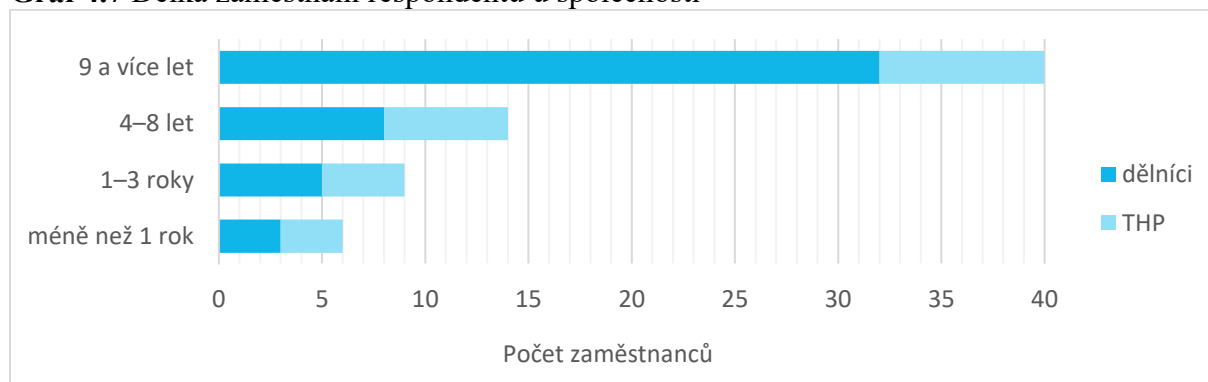
V areálu BorsodChem MCHZ, s.r.o. pracuje 61 respondentů (88 %). Areál BIOCEL Paskov, a.s. označilo za převažující místo výkonu práce 7 dotazovaných (10 %), z čehož

6 respondentů zastává pozici dělníka a 1 respondent pozici THP. Jeden dělník (2 %) vykonává svou práci především na externích montážích.

Jak dlouho jste již v této společnosti zaměstnán/a?

Společnost PROMONT, a.s. eviduje velké množství dlouhodobých zaměstnanců v porovnání se zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni do tří let. Dle tvrzení managementu společnosti nedošlo za dobu podnikatelské činnosti k výrazným změnám v systému získávání a výběru zaměstnanců, kromě nástupu nových technologií, například v podobě internetu. S vědomím těchto skutečností byli do výběrového souboru dotazníkového šetření zahrnuti rovněž dlouhodobí zaměstnanci, kteří absolvovali výběrové řízení již před mnoha lety.

Graf 4.7 Délka zaměstnání respondentů u společnosti



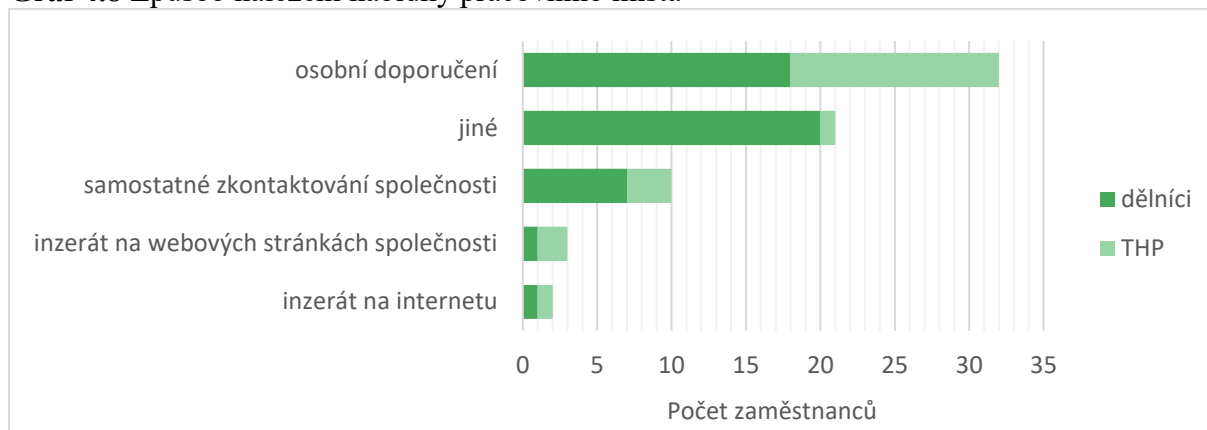
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.7 znázorňuje strukturu respondentů dle délky zaměstnání ve společnosti. Nejpočetněji je zastoupena odpověď „9 a více let“, kterou zvolilo 40 respondentů. Tato kategorie byla nejpočetněji zvolena dělníky i THP. Následuje délka zaměstnání „4–8 let“ zahrnující 14 dotazovaných. Délka zaměstnání „1–3 roky“ odpovídá 9 respondentům. Možnost „méně než 1 rok“ vybralo 6 respondentů se stejným podílem dělníků a THP.

Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

Ve společnosti je využívána řada metod získávání zaměstnanců, avšak jedna již od založení společnosti jednoznačně převládá.

Graf 4.8 Způsob nalezení nabídky pracovního místa



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.8 je patrné, že největší část respondentů se o nabídce pracovního místa dozvěděla pomocí osobního doporučení. Odpověď „osobní doporučení“ zvolilo 32 dotazovaných, přičemž tento způsob nalezení nabídky pracovního místa převládá u dělníků i THP. Do kategorie „jiné“, kterou zvolilo 21 respondentů, spadají:

- tři jedinci, kteří vykonávali praxi již během studia, a po vyučení nastoupili do společnosti,
- jeden respondent, jenž se o nabídce pracovního místa dozvěděl v průběhu outsourcingu aktivit společnosti,
- jeden zaměstnanec, který získal informace o nabídce pracovního místa z letáku,
- šestnáct zaměstnanců, kteří byli na základě vzájemné dohody mezi PROMONT, a.s. a BorsodChem MCHZ, s.r.o. převedeni do společnosti PROMONT, a.s. v rámci reorganizace.

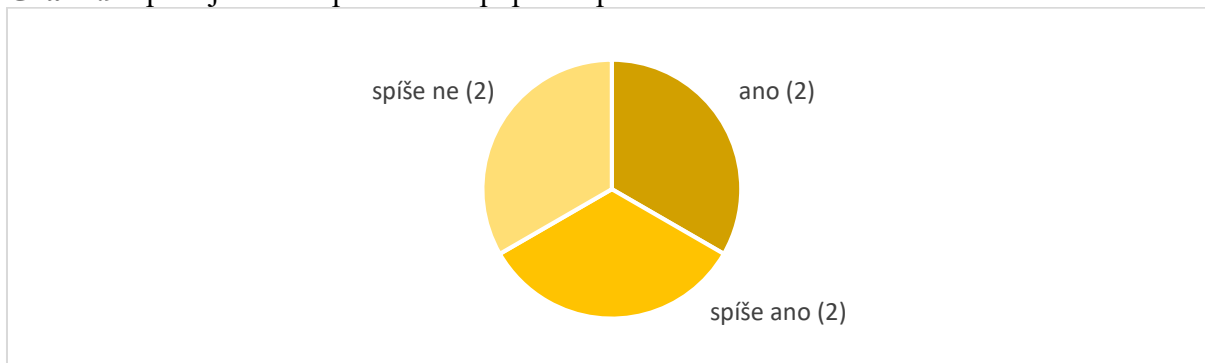
Zmíněných 16 převedených zaměstnanců sice nepodstoupilo standardní proces získávání a výběru zaměstnanců společnosti, avšak vyřazení z vyhodnocení dotazníkového šetření nebyli, neboť pozdější otázky jsou koncipovány tak, aby poskytly nástin názorů převládajících u zaměstnanců společnosti a pro vyhodnocení těchto otázek je žádoucí co nejvyšší počet respondentů. Z tohoto důvodu může být počet respondentů u jednotlivých otázek proměnlivý.

Deset dotazovaných společnost samostatně zkontaktovalo. Tři respondenti se o nabídce pracovního místa dozvěděli z webových stránek společnosti a dva zaměstnanci našli inzerát obecně pomocí internetu. Dalšími nabízenými možnostmi odpovědí byly „inzerát v tisku či médiích, úřad práce, veletrh“. Tyto možnosti nezvolil žádný z respondentů.

Bylo pro Vás pracovní místo v inzerátu dostatečně popsáno?

Otázka týkající se spokojenosti respondentů s popisem pracovního místa v inzerátu byla určena pouze těm šesti dotazovaným, kteří zvolili v předchozí otázce jednu z odpovědí zahrnujících inzerát.

Graf 4.9 Spokojenost respondentů s popisem pracovního místa v inzerátu



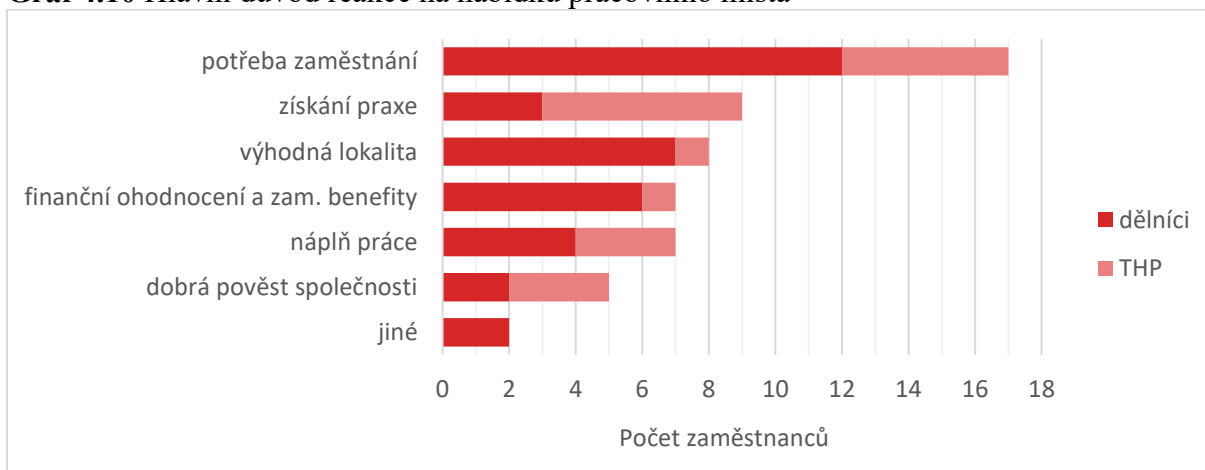
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.9 vyplývá, že s popisem pracovního místa v inzerátu byli dva respondenti spokojeni, dva spíše spokojeni a dva spíše nespokojeni. Nikdo nebyl s popisem vyloženě nespokojen.

Jaký byl hlavní důvod Vaší reakce na nabídku volného pracovního místa?

Otázka byla koncipovaná tak, aby identifikovala pouze jeden hlavní důvod reagování respondentů na nabídku volného pracovního místa.

Graf 4.10 Hlavní důvod reakce na nabídku pracovního místa



Zdroj: vlastní zpracování

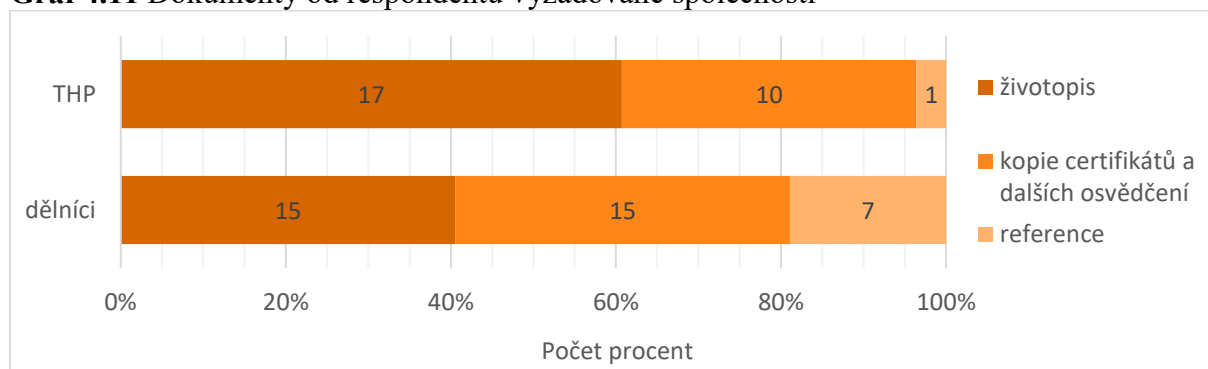
V grafu 4.10 je zřetelná převaha „potřeby zaměstnání“, jakožto hlavního důvodu reakce na nabídku pracovního místa, který zvolilo 17 respondentů – dvanáct dělníků a pět THP. Tato možnost byla nejpočetněji zvolena dělníky, nicméně u THP převažovala možnost „získání praxe“, již zvolilo 9 respondentů – tři dělníci a šest THP. Třetí nejčastější odpovědí byla

„výhodná lokalita“ zvolená 9 respondenty. Následovaly možnosti „finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity“ – 7 respondentů, „náplň práce“ – 7 respondentů, a „dobrá pověst společnosti“ – 5 respondentů. Odpověď „jiné“ vybrali dva zaměstnanci, kteří se rozhodovali na základě „pohodlí“.

Které dokumenty od Vás společnost vyžadovala v rámci výběrového řízení?

Společnost od uchazečů o zaměstnání vyžaduje zpravidla tyto druhy dokumentů: životopis, reference a kopie certifikátů, vysvědčení, případně dalších osvědčení.

Graf 4.11 Dokumenty od respondentů vyžadované společnostmi



Zdroj: vlastní zpracování

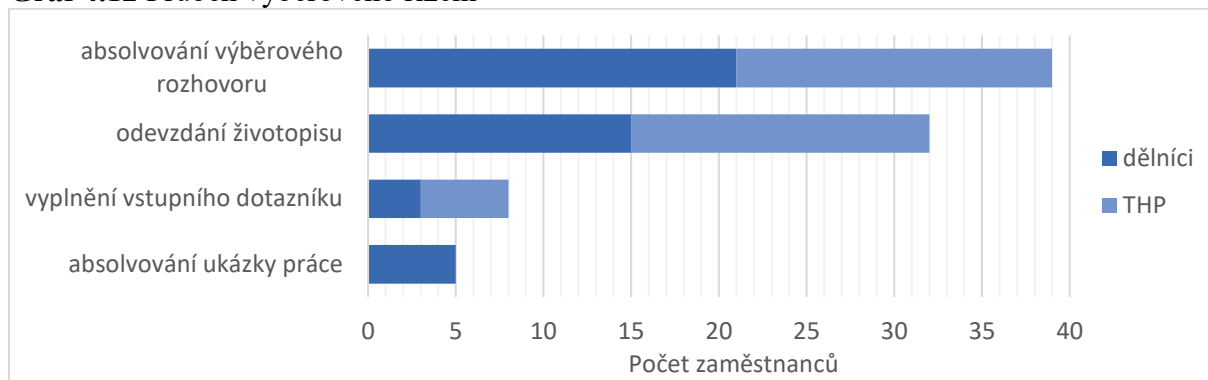
Graf 4.11 znázorňuje procentuální rozdělení dokumentů požadovaných od respondentů v průběhu získávání a výběru. Lze vidět, že životopis byl od respondentů, kteří se ucházeli o pozici THP, vyžadován v 17 případech (60,7 %), kopie certifikátů a dalších osvědčení v 10 případech (35,7 %) a reference pouze jednou (3,6 %).

Respondenti, již usilovali o dělnickou pozici, museli předložit životopis v 15 případech (40,5 %), kopie certifikátů a dalších osvědčení také v 15 případech (40,5 %) a reference v 7 případech (19,0 %, zaokrouhleno).

Co vše ve Vašem případě zahrnovalo výběrové řízení?

U této otázky měli respondenti vybrat všechny kroky, které byly v jejich případě zahrnuty ve výběrovém řízení.

Graf 4.12 Průběh výběrového řízení



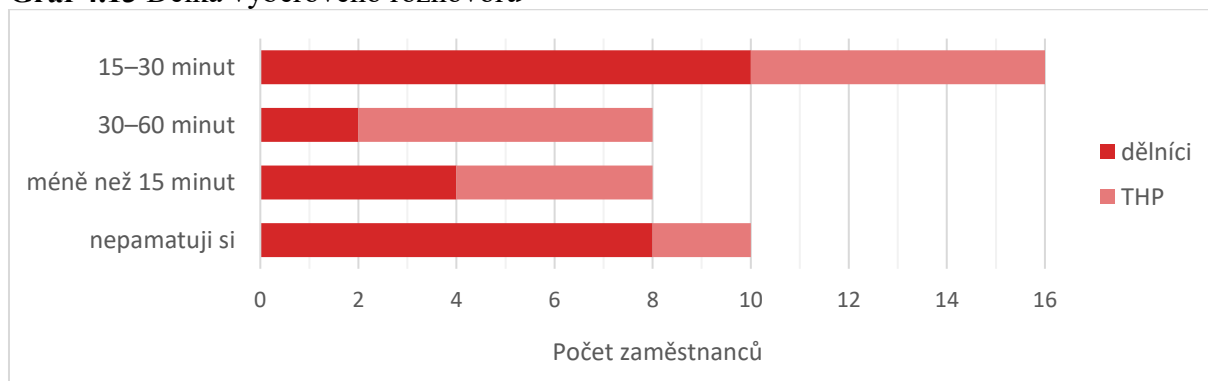
Zdroj: vlastní zpracování

Grafem 4.12 je poukázáno na skutečnost, že 39 respondentů absolvovalo výběrový rozhovor a 32 respondentů odevzdalo životopis. Tyto dva kroky výběrového řízení se vyskytovaly nejčastěji. Osm zaměstnanců muselo v průběhu výběrového řízení vyplnit dotazník a pěti dotazovaným byla zadána ukázka práce.

Jak dlouho trval výběrový rozhovor?

Otázka na délku výběrového rozhovoru byla zařazena z důvodu, aby bylo možné identifikovat četnost zastoupení jednotlivých časových intervalů, a především porovnat časovou délku rozhovoru se spokojeností respondentů ohledně délky rozhovoru, což je posouzeno v grafu 4.15 u jedné z následujících otázek. K této otázce byla rovněž zařazena odpověď „nepamatuji si“, neboť určení přesného časového intervalu může být pro mnohé dlouhodobé zaměstnance značně obtížné vzhledem k faktu, že se výběrového řízení zúčastnili před mnoha lety. Tímto poskytnutím možnosti volby se sníží míra zkreslení odpovědí respondentů.

Graf 4.13 Délka výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

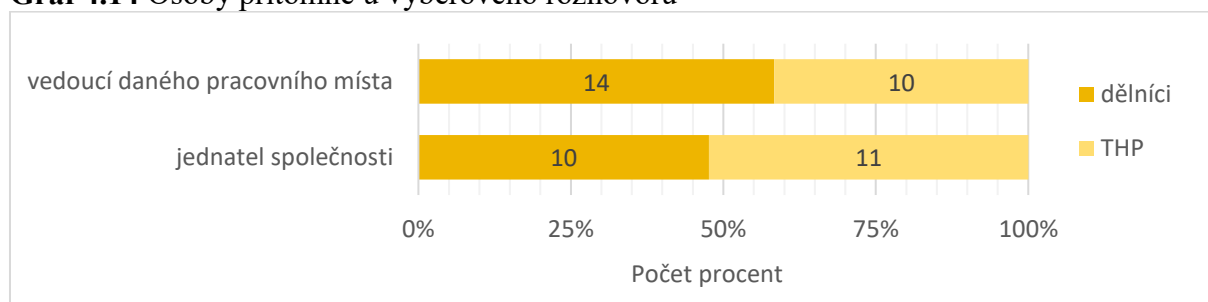
Z grafu 4.13 je zřejmé, že se délka výběrového rozhovoru nejčastěji pohybovala v časovém intervalu 15–30 minut, což uvádí 16 respondentů. Zároveň tuto odpověď zvolilo nejvíce dělníků. Odpověď „30–60 minut“ zvolilo 8 dotazovaných. Možnost „méně než 15 minut“

vybralo také 8 respondentů. Je potřeba se pozastavit nad tím, zdali se nejedná o příliš krátký časový interval. Pokud kromě výběrového rozhovoru proběhla také například ukázka práce, tak mohlo dojít k důkladnějšímu otestování uchazeče, avšak pokud se uskutečnil pouze výběrový rozhovor, pravděpodobně nebylo možné dostatečně ověřit schopnosti, znalosti a dovednosti daného uchazeče. Deset zaměstnanců označilo odpověď „nepamatuji si“.

Kdo byl přítomen u výběrového rozhovoru?

Účelem této otázky bylo zjistit, kdo se podílí na výběrovém rozhovoru – a jak často – což je procentuálně znázorněno v grafu 4.14.

Graf 4.14 Osoby přítomné u výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí daného pracovního místa se v rámci odpovědí tohoto dotazníkového šetření zúčastnil výběrových rozhovorů u 24 respondentů. Jednatel společnosti vedl 21 výběrových rozhovorů, tudíž rozdíl není nijak zásadní. Vedoucí daného pracovního místa byl přítomen u 14 rozhovorů pro dělnickou pozici (58,3 % případů), naopak jednatel společnosti se častěji účastnil výběrových rozhovorů na pozici THP, konkrétně jedenácti (52,4 % případů).

Zakroužkujte míru Vaší spokojenosti v rámci jednotlivých aspektů absolvovaného výběrového rozhovoru

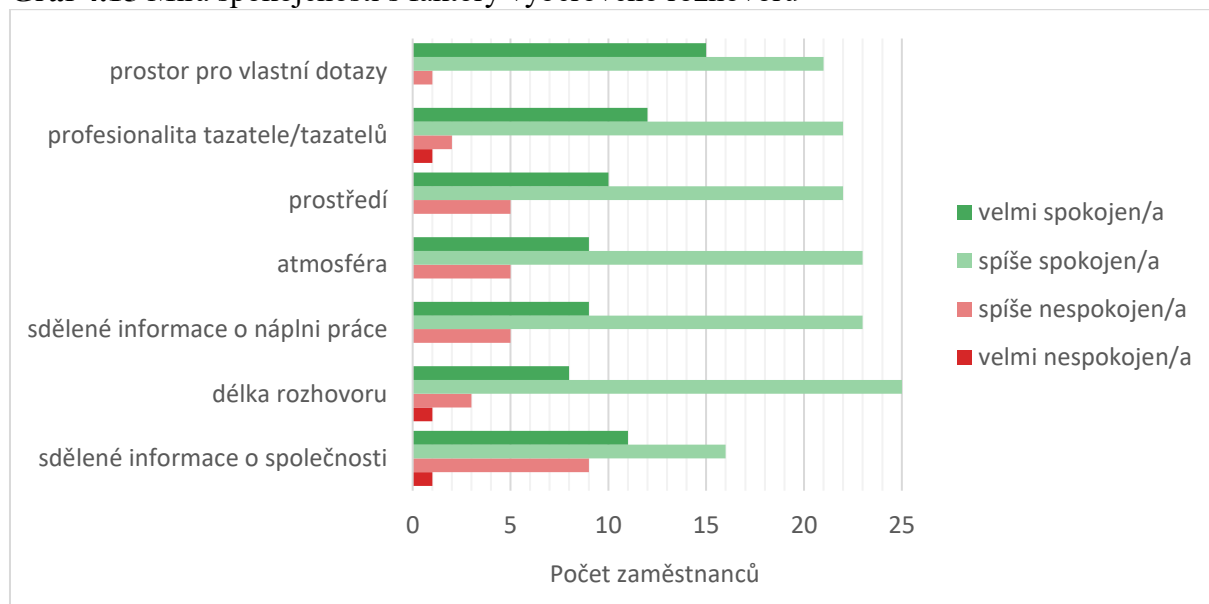
Míra spokojenosti respondentů v rámci jednotlivých aspektů absolvovaného výběrového rozhovoru byla zjišťována tzv. baterií otázek. V grafu 4.15 jsou faktory rozhovoru seřazeny sestupně, od nejvyšší míry spokojenosti po nejnižší míru spokojenosti. Aby mohly být faktory tímto způsobem seřazeny, byly nejprve jednotlivě ohodnoceny počtem bodů, kdy každá odpověď „velmi spokojen/a“ představovala **přičtení 2,5 bodu**, odpovědi „spíše spokojen/a“ byl **přičten 1 bod**, každou odpovědi „spíše nespokojen/a“ byl **odečten 1 bod** a odpověď „velmi nespokojen/a“ znamenala **odečtení 2,5 bodu**. V tabulce 4.1 jsou uvedeny konečné výsledky.

Tabulka 4.1 Bodové ohodnocení faktorů výběrového rozhovoru

Faktory výběrového rozhovoru	Obdržené body
Prostor pro vlastní dotazy	57,5
Profesionalita tazatele/tazatelů	47,5
Prostředí	42,0
Sdělené informace o náplni práce	40,5
Atmosféra	40,5
Délka rozhovoru	39,5
Sdělené informace o společnosti	32,0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky hodnocení jsou přeneseny do grafu 4.15, kde lze porovnávat zastoupení jednotlivých druhů odpovědí (rozlišeno rovněž barevně dle významu).

Graf 4.15 Míra spokojenosti s faktory výběrového rozhovoru

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší míra spokojenosti byla zaznamenána u faktoru „prostor pro vlastní dotazy“, což naznačuje, že byly rozhovory vedeny otevřeně a profesionálně. To potvrzuje faktor „profesionalita tazatele/tazatelů“, jenž se bodově umístil na pomyslném druhém místě. Profesionalita dopomáhá budovat důvěru a dobré jméno společnosti. „Prostředí“ bylo rovněž hodnoceno převážně kladně. Pro efektivní průběh výběrového rozhovoru je nezbytné zajistit neutrální a klidné prostředí, tudíž oddělená místnost byla optimální volbou. Faktory „sdělené informace o náplni práce“ a „atmosféra“ obdržely stejný počet bodů. Jak již bylo zjištěno, „délka rozhovoru“ se pohybovala v různých časových rozmezích. Tento faktor sice nebyl ohodnocen nijak výrazně nižším počtem bodů (v porovnání se dvěma předchozími faktory),

přesto se však umístil na předposledním místě. Nejnižší míra spokojenosti byla zaznamenána u faktoru „sdělené informace o společnosti“, což by mohla způsobovat nesprávně sestavená osnova výběrového rozhovoru od tazatelů.

Byly Vám během rozhovoru pokládány diskriminační (nevhodné) otázky?

Diskriminačními otázkami jsou například dotazy směřující na rodinný stav, náboženské vyznání, počet potomků, věk potomků apod.

Graf 4.16 Pokládání diskriminačních otázek v průběhu výběrového rozhovoru



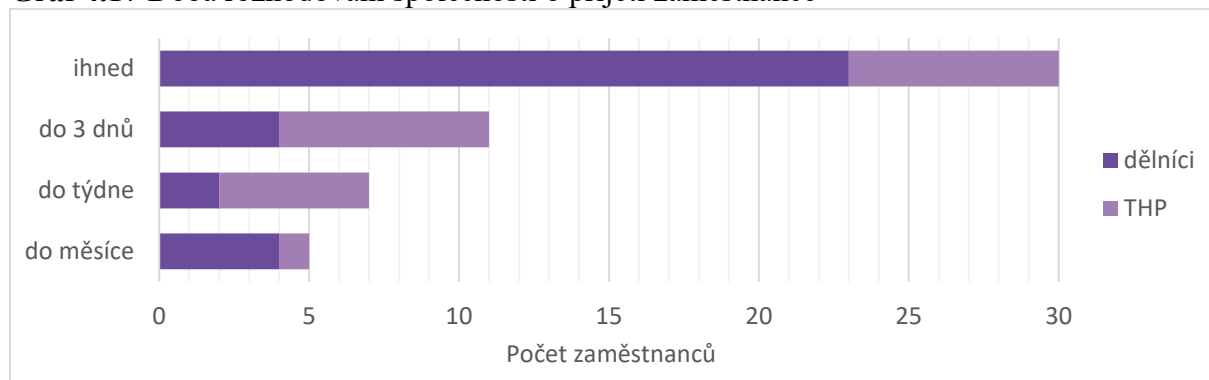
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.16 vyplývá, že 38 respondentů nezaznamenalo pokládání diskriminačních otázek v průběhu výběrového rozhovoru. Jeden respondent uvedl, že mu byly pokládány diskriminační otázky, nicméně i přes uvedené instrukce v dotazníku a přidané volné pole pro zapsání konkrétních diskriminačních otázek se respondent rozhodl zatajit diskriminační otázky, které na něj byly směřovány, tudíž není možné situaci blíže analyzovat.

Za jak dlouho po výběrovém řízení jste byl/a informován/a o přijetí?

Rychlost informování o přijetí či nepřijetí uchazečů o zaměstnání ze strany společnosti může dopomáhat k utváření pověsti společnosti, proto je potřeba zkontaktovat zúčastněné uchazeče co nejdříve od chvíle, kdy je managementem rozhodnuto o verdiktu.

Graf 4.17 Doba rozhodování společnosti o přijetí zaměstnance



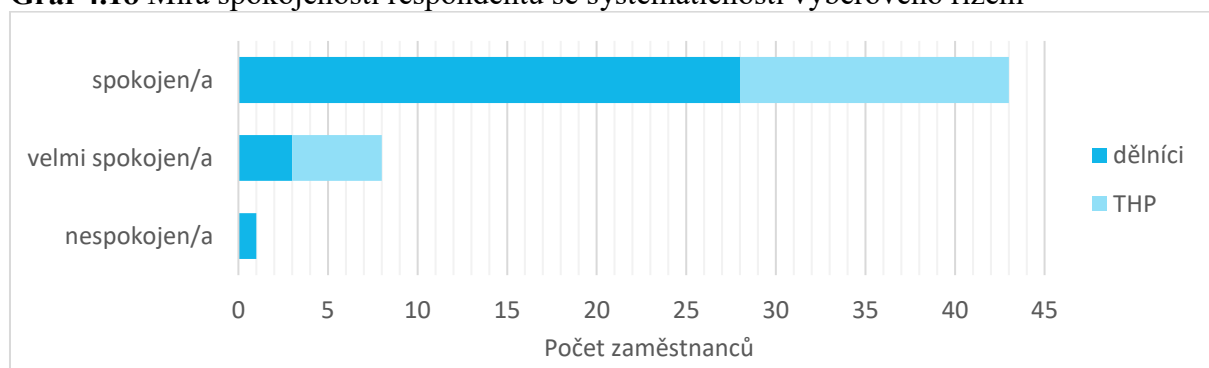
Zdroj: vlastní zpracování

Grafem 4.17 je poukázáno na fakt, že společnost informuje uchazeče o přijetí zpravidla ihned. Tuto možnost zvolilo 30 respondentů, přičemž byl vzorek zastoupen 23 dělníky a 7 THP. Respondenti z řad dělníků byly tedy informovány o přijetí převážně ihned, na rozdíl od dotazovaných z pozic THP, kteří byli nejčastěji přijati buď ihned, nebo do tří dnů. Odpověď „do 3 dnů“ vybralo 11 zaměstnanců. Možnost „do týdne“ označilo 7 dotazovaných a 5 dotazovaných odpovědělo, že byli přijati „do měsíce“.

Byl/a jste spokojen/a s průběhem (systematičností) výběrového řízení?

Tato otázka byla do dotazníkového šetření zařazena z důvodu zkoumání, zdali je flexibilně koncipovaný systém výběrového řízení uchazeči hodnocen pozitivně, či negativně.

Graf 4.18 Míra spokojenosti respondentů se systematičností výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.18 znázorňuje zcela zřetelnou všeobecnou míru spokojenosti respondentů se systematičností výběrového řízení. Celkem 43 respondentů zvolilo odpověď „spokojen/a“, dalších 8 dotazovaných označilo možnost „velmi spokojen/a“. Pouze jeden respondent ohodnotil systematičnost výběrového řízení negativně, a to odpovědí „nespokojen/a“, avšak respondent své tvrzení žádným způsobem neargumentoval – a to i přes instrukce uvedené v dotazníku a přidané volné pole pro uvedení konkrétního důvodu.

Navrhněte, co by se dalo na výběrovém řízení zlepšit.

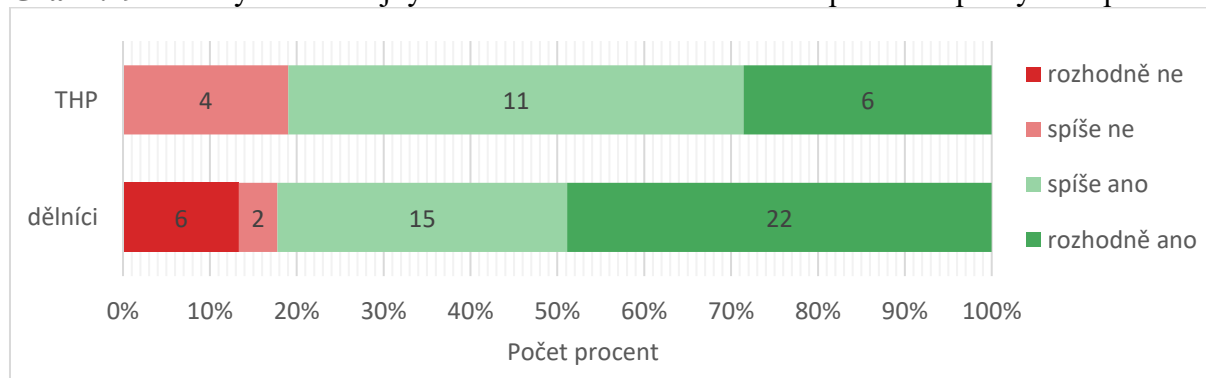
Zde měli respondenti za úkol napsat své návrhy na zlepšení výběrového řízení, avšak naprostá většina dotazovaných se domnívá, že zde není prostor pro zlepšení. Své připomínky a doporučení uvedli 4 respondenti, proto budou návrhy pouze vypsány. Respondenti navrhují:

- zřídit v rámci profesionality výběrovou komisi,
- zvýšit informovanost a připravenost zaměstnanců odpovědných za výběrové řízení,
- více zviditelnit nabídku pracovního místa,
- zavést znalostní nebo osobnostní testy,
- nabízet pestré občerstvení.

Využíváte své nejvyšší dokončené vzdělání při výkonu práce?

Vzájemné propojení systému vzdělávání a praxe bylo, je a bude výzvou. Kvalita a zaměření vzdělávání se promítá také do využívání získaných znalostí v praxi, proto je v zájmu společnosti PROMONT, a.s., aby osnovy vzdělávacích institucí korespondovaly s reálnými požadavky na nabízená pracovní místa.

Graf 4.19 Míra využívání nejvyššího dokončeného vzdělání respondentů při výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování

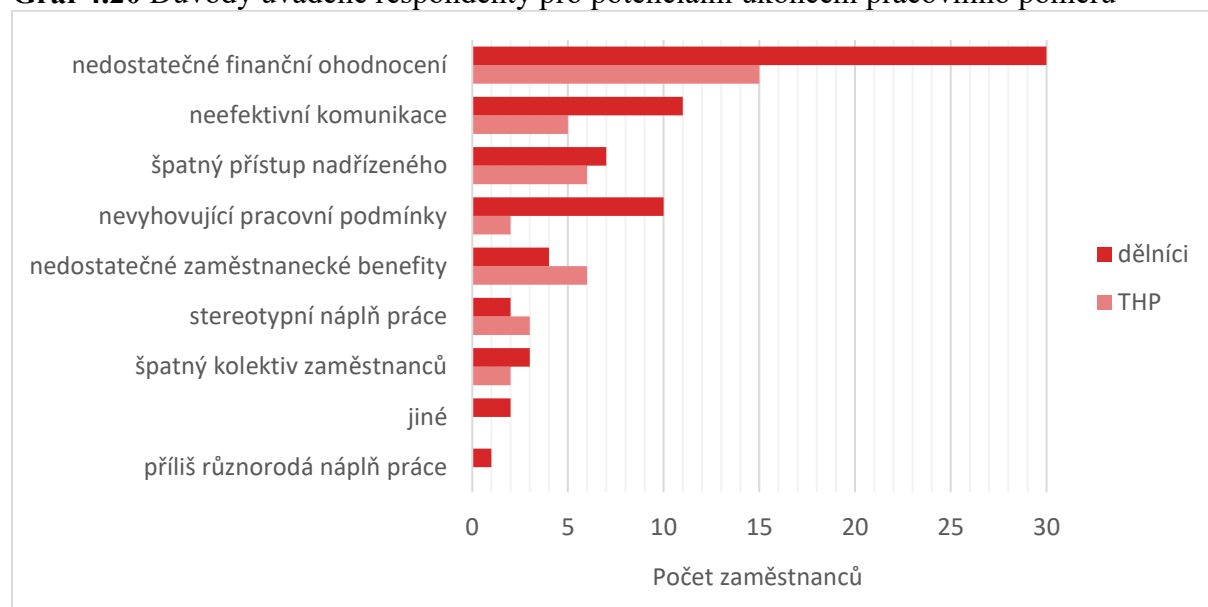
Odpovědi v grafu 4.19 jsou poměrně různorodé na to, aby bylo možné usuzovat obecnější závěry, avšak lze nastínit alespoň základní skutečnosti. Jedenáct respondentů na pozici THP (52,4 %) uvedlo odpověď „spíše ano“, šest respondentů (28,6 %) možnost „rozhodně ano“ a čtyři respondenti (19,0 %) zvolili „spíše ne“, odpověď „rozhodně ne“ není v tomto případě zastoupena. Tři ze čtyř dotazovaných, kteří spíše nevyužívají nejvyšší dokončené vzdělání při výkonu práce, mají dokončeno vysokoškolské studium, čtvrtý dokončil vyšší odborné.

Téměř polovina respondentů s dělnickou pracovní pozicí uvedlo možnost „rozhodně ano“, konkrétně 22 jedinců (48,9 %). Dalších 15 (33,3 %) odpovědělo „spíše ano“. Situaci negativně ohodnotili 2 respondenti (4,5 %) odpovědí „spíše ne“ a 6 respondentů (13,3 %) odpovědí „rozhodně ne“. V rámci odpovědi „spíše ne“ se jednalo o jednoho dotazovaného, který uvedl jeho nejvyšší dokončené vzdělání jako „středoškolské s maturitou“, druhý dotazovaný označil variantu „vyučen“. Mezi šesti respondenty, kteří zvolili „rozhodně ne“, byli evidováni čtyři se středoškolským vzděláním s maturitou, jeden s vysokoškolským vzděláním a jeden „vyučen“. Naopak u pozitivní odpovědi „rozhodně ano“ se objevilo 19 vyučených respondentů, zbylí tři uvedli středoškolské vzdělání s maturitou. Z vyhodnocení tedy vyplývá, že respondenti s nižším dokončeným stupněm vzdělání využívají své vzdělání o trochu více, než respondenti s vyšším dokončeným vzděláním – alespoň dle názorů dotazovaných. Nicméně je potřeba mít na paměti, že se stále jedná o příliš malý vzorek respondentů a celkově lze pozorovat spíše kladné hodnocení u obou kategorií respondentů.

Pokud byste chtěl/a podat výpověď ze současného zaměstnání, co by bylo hlavním důvodem?

U této otázky bylo respondentům umožněno označit maximálně tři odpovědi. Otázka poslouží především managementu pro včasné identifikování potenciálních hrozeb a slabých stránek. Faktory jsou uspořádány sestupně od nejčastěji uváděných důvodů po nejméně volené.

Graf 4.20 Důvody uváděné respondenty pro potenciální ukončení pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

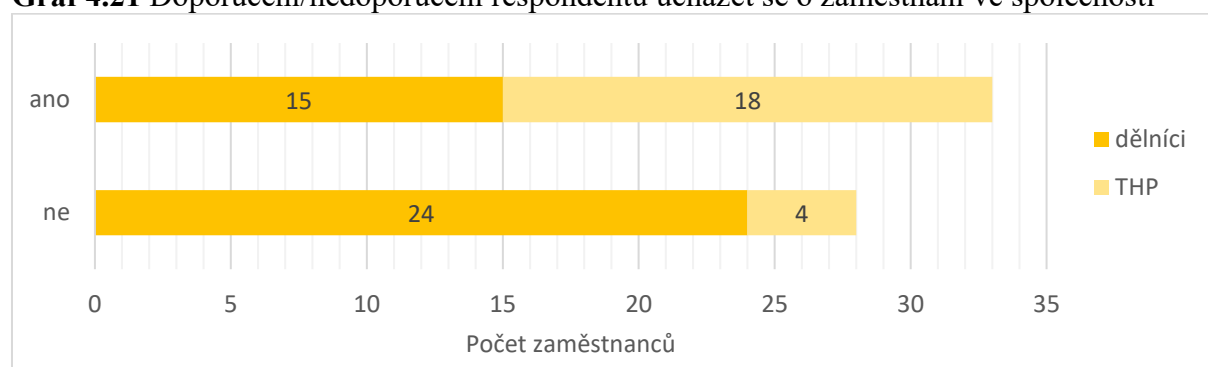
Graf 4.20 jednoznačně znázorňuje převahu odpovědi „nedostatečné finanční ohodnocení“ jakožto důvodu pro zrušení pracovního poměru ze strany respondentů. Tuto odpověď označilo

celkem 45 dotazovaných, z toho 30 dělníků a 15 THP. Důvod „neefektivní komunikace“ byl zvolen v 16 případech, z toho nebylo s komunikací spokojeno 11 dělníků a 5 THP. Potenciální příčina odchodu ze společnosti „špatný přístup nadřízeného“ byla uvedena v 13 případech. Ve 12 případech následovaly „nevyhovující pracovní podmínky“, v 10 případech „nedostatečné zaměstnanecké benefity“, v 5 případech „stereotypní náplň práce“, v 5 případech „špatný kolektiv zaměstnanců“, ve dvou případech „jiné“ a poslední respondent by ukončil pracovní poměr z důvodu „příliš různorodá náplň práce“. Dotazovaní, kteří vybrali možnost „jiné“, uvedli konkrétní důvody, a to provozní podmínky a důchodový věk.

Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti PROMONT, a.s. dalším lidem?

Vzhledem ke skutečnosti, že z dotazníkového šetření vyplynula převaha využívání metody získávání zaměstnanců osobním doporučením, je nezbytné, aby bylo zjištěno, kolik zaměstnanců by zaměstnání ve společnosti doporučilo, a kolik nikoliv. Teprve následně může dojít k nápravným opatřením.

Graf 4.21 Doporučení/nedoporučení respondentů ucházet se o zaměstnání ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.21 vyplývá, že 33 respondentů (54,1 %) by doporučilo zaměstnání ve společnosti, 28 respondentů (45,9 %) by zaměstnání nedoporučilo. Doporučení by tedy převažovala, avšak ne s výrazným rozdílem.

Po respondentech bylo rovněž požadováno udání konkrétního důvodu pro doporučení či nedoporučení společnosti. Uváděných příčin bylo mnoho, v tabulce 4.2 jsou vypsány nejčastěji zmiňované. Ostatní, méně relevantní, příčiny byly zapsány vždy nejvýše jedním respondentem, tudíž již nebyly do tabulky zařazeny.

Tabulka 4.2 Důvody zaměstnanců pro doporučení či nedoporučení společnosti

Důvod pro doporučení	Četnost výskytu	Důvody pro nedoporučení	Četnost výskytu
Stabilita na trhu	5	Nedostatečné finanční ohodnocení	5
Získání kvalitní praxe	3	Neefektivní komunikace	4
Dobrý kolektiv zaměstnanců	2	Prostředí – nebezpečí úrazu, zdraví škodlivé	3
Různorodá náplň práce	2	Příliš velké množství technických vedoucích zaměstnanců	1
Možnost dalšího vzdělávání	1	Přetíženost a nesystematičnost	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že je společnost vnímána respondenty především jako stabilní zaměstnavatel nabízející získání kvalitní praxe. Alarmující jsou důvody pro nedoporučení: nespokojenost respondentů se mzdovým ohodnocením a neefektivní komunikace.

5 Návrhy a doporučení

V průběhu analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PROMONT, a.s. byly identifikovány určité nedostatky a místa pro zlepšení. Aplikačně-ověřovací část práce bude tedy ukončena **deseti návrhy** na zdokonalení stávajícího systému. Nejprve budou souhrnně uvedeny v seznamu, a následně blíže rozepsány. Seznam je sestaven chronologicky tak, aby korespondoval s pořadím, ve kterém byly autorem rozpoznány jednotlivé nedokonalosti. Autor práce doporučuje:

- sestavovat plány lidských zdrojů také z hlediska dlouhodobého časového horizontu,
- předem si stanovit přesné náklady na získávání a výběr zaměstnanců,
- umístit nabídku pracovního místa do internetových pracovních portálů,
- aktivněji působit na facebookovém profilu společnosti,
- propagovat facebookový profil společnosti pomocí cílených reklam,
- založit profil společnosti na profesní síti LinkedIn,
- prodiskutovat aktuální podobu systému odměňování se zaměstnanci,
- rozšířit zaměstnanecké benefity,
- sestavit dokument obsahující osnovu výběrového rozhovoru,
- používat moderní nástroje pro zefektivnění vnitropodnikové komunikace.

Konzervativnější charakter návrhů a doporučení je volen autorem cíleně, neboť je potřeba nezapomínat, že hlavním faktorem figurujícím ve zkoumaném tématu jsou především lidé. Právě k tak nepopsatelně složitému elementu, jakým je lidské myšlení, je nezbytné přistupovat s nejvyšší opatrností a požadovaných změn dosahovat předem rozvážně vykonstruovanými malými kroky.

Sestavovat plány lidských zdrojů také z hlediska dlouhodobého časového horizontu

Pro plánování lidských zdrojů by měly být vytvořeny plány v písemné podobě, aby měli k těmto dokumentům přístup všichni odpovědní zaměstnanci, kteří by mohli průběžně kontrolovat postup a naplňování předmětů plánů. V plánech by měly být obsaženy informace o tom, jaké lidské zdroje bude potřeba získat, v jakém časovém období, z jakých zdrojů (interních či externích), jak bude probíhat následné vzdělávání a rozvoj apod.

Předem si stanovit přesné náklady na získávání a výběr zaměstnanců

Usilování o co nejpresnější vymezení nákladů na získávání a výběr zaměstnanců může dopomoci ke zlepšení kontroly nad vynaloženými prostředky nejen peněžního charakteru. Stanovení nákladů by mělo být propojeno s vytvořenou strategií plánování lidských zdrojů. Po zjištění nákladů na jednotlivé metody využívané v průběhu procesu je možné identifikovat ty metody, které z dlouhodobého hlediska společnosti nepřinášejí hodnotu, a redukovat míru jejich využívání.

Umístit nabídku pracovního místa do internetových pracovních portálů

Pracovní portály denně navštíví desítky tisíc uživatelů, nabízí se zde proto velký potenciál pro oslovení nových uchazečů o zaměstnání. Ve společnosti by byl nejprve proveden výběr vhodných pracovních portálů, například www.prace.cz, www.jobs.cz, www.dobraprace.cz, www.volnamista.cz, www.indeed.com, www.monster.cz, www.profesia.cz a mnoha dalších, poté by byly zakoupeny zvolené služby vybraných portálů. Zpětně by mělo docházet k pravidelnému hodnocení inzerování.

Aktivněji působit na facebookovém profilu společnosti

Společnost se sice veřejně prezentuje také facebookovým profilem, nicméně počet uživatelů sledujících tento profil je velmi nízký, což by mohlo být změněno pravidelným a aktivním budováním vztahu s veřejností. Toho může být dosaženo například sdílením zajímavých článků z oboru či aktualit ve vyvíjení nových technologií, které by mohly být v budoucnu zakoupeny, a to by mělo být doprovázeno snahou o zapojení uživatelů do konverzace. Interakce by měla započít již v samotných příspěvcích společnosti, čímž by byli uživatelé vybízeni k vyjádření jejich názoru v komentářích.

Častější aktivitou na sociální síti může společnost zvýšit také angažovanost stávajících zaměstnanců, kteří profil již sledují, neboť uvidí snahu společnosti komunikovat také v osobnějším, méně pracovním prostředí. Cílem bude rozšířit povědomí o společnosti mezi velké množství lidí, kteří sice momentálně práci nehledají, ale mohou dané informace o nabídkách práce předávat svému okolí. Tímto způsobem lze přiblížit činnost společnosti zejména generaci Y, neboť se lidé této generace vyskytují na Facebooku zcela běžně.

Propagovat facebookový profil společnosti pomocí cílených reklam

Při úspěšném navyšování počtu uživatelů sledujících facebookový profil společnosti je možné začít vkládat mezi klasické příspěvky také aktuální nabídky pracovních míst, tyto příspěvky lze tzv. „propagovat“, což je placená funkce Facebooku pro rozšíření dosahu příspěvků k vyššímu počtu uživatelů. Cena za propagaci facebookové stránky je závislá na několika faktorech, včetně počtu lidí nacházejících se v požadované oblasti a počtu lidí určených k oslovení. Rozpočet na propagaci se stanovuje přímo na Facebooku pomocí zadání denní částky, jež určuje, k jakému množství uživatelů bude propagace směřována.

Nejsilnější stránkou tohoto druhu propagace je detailní cílení reklam na uživatele splňující konkrétní zvolená kritéria, čímž si společnost může velmi snadno vytvořit vysoce specifikovaný výběrový soubor. Podrobné cílení lze realizovat nejen podle věku, pohlaví, geografického umístění, nýbrž také konkrétně vybraných zájmů, jazyka, dalších demografických údajů, chování apod.

Založit profil společnosti na profesní síti LinkedIn

Společnosti by měl být založen veřejný profil na stránce LinkedIn, kde by byla prezentována obdobně jako na Facebooku. Stejně jako v případě Facebooku je nutné vkládat kvalitní příspěvky, které zaujmou návštěvníky profilu společnosti, což nebude časově náročné, neboť stačí duplicitně vkládat již připravené příspěvky z Facebooku. Zároveň by měli být současní zaměstnanci nabádáni k vytvoření profilu LinkedIn, ve kterém by uvedli své nynější zaměstnání a propojili odkaz na profil či webové stránky společnosti, čímž by se rozšířila profesní síť. Případné placené inzerování lze velmi specificky cílit dle požadované profese či kategorií zaměstnavatelů, avšak je potřeba nejprve stanovit náklady a rozhodnout o výhodnosti využití placené inzerce. Pro účely společnosti by mělo postačit pouhé vytvoření profilu.

Prodiskutovat aktuální podobu systému odměňování se zaměstnanci

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hlavní příčinou pro potenciální odchod zaměstnanců ze společnosti by bylo nedostatečné finanční ohodnocení. Je nutné provést podrobný rozbor aktuální podoby nastaveného systému odměňování formou společné diskuze se zaměstnanci a najít řešení, které by uspokojilo obě strany. Vedení společnosti by mělo zjistit, se kterými složkami odměňování zaměstnanci nejsou spokojeni. V oblasti hmotného odměňování mohou zaměstnanci požadovat například zavedení atraktivnějších výkonnostních odměn nebo věrnostních odměn pro dlouhodobé zaměstnance.

Rozšířit zaměstnanecké benefity

Pro zajištění dlouhodobé motivace a loajality zaměstnanců by měla být rozšířena také nabídka zaměstnaneckých benefitů, která se sice v dotazníkovém šetření neobjevila mezi hlavními příčinami pro eventuální ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnanců, nicméně otestování tohoto návrhu by mělo být vedením zváženo vzhledem k potenciálu prohloubení vztahů se zaměstnanci, zlepšení psychického a fyzického stavu zaměstnanců apod. Často se mohou také uchazeči o zaměstnání rozhodovat mezi vícero nabídkami pracovních míst a ve výsledku přihlídnout k nabídce zaměstnavatele s nejvýhodnějšími benefity. Vedení společnosti by mělo po konzultaci se zaměstnanci zvolit oblasti, na které rozšíření benefitů aplikuje. Je možné využít služeb specializovaných zprostředkovatelů, kteří nabízejí individuální sestavení programů zaměřených na benefity.

Sestavit dokument obsahující osnovu výběrového rozhovoru

Jelikož byly v dotazníkovém šetření odhaleny nedostatky v některých faktorech průběhu výběrového rozhovoru, tak je žádoucí, aby vedení společnosti sestavilo alespoň krátkou osnovu pro optimální průběh rozhovoru. Nabízí se forma písemného dokumentu, pomocí kterého si budou moci odpovědní zaměstnanci před každým výběrovým rozhovorem ujasnit, zdali jsou řádně připraveni po všech stránkách. Tazatelé by se měli zaměřit zejména na sdělení dostatečného množství informací o společnosti. Dále by mělo být v dokumentu řečeno, které druhy informací uvedených v životopise by měly být předmětem hlubší diskuze. Příručka by mohla také obsahovat doporučenou délku rozhovoru pro dané kategorie pracovních pozic, připomenutí seznamu oblastí, které se řadí mezi diskriminační otázky apod.

Ve výsledku by se dokument mohl stát užitečným přehledem pro kontrolu správné přípravy výběrového rozhovoru. V případě potřeby je možné využít služeb externího personalisty, který by byl schopen navrhnout také další příručky pro výběr zaměstnanců s ohledem na rozdělení THP a dělnických pozic, případně osobně asistovat při samotném výběrovém rozhovoru.

Používat moderní nástroje pro zefektivnění vnitropodnikové komunikace

Neefektivní komunikace byla v dotazníkovém šetření označena jako druhá nejčastější příčina pro případný odchod zaměstnanců ze společnosti. Jedná se o častý problém společností, jehož náprava vyžaduje aktivní účast nejen managementu, nýbrž také jednotlivých řadových zaměstnanců. Fungující vnitropodniková komunikace je rovněž nezbytná pro budování dobré pověsti společnosti a získávání kvalitních zaměstnanců. Použité nástroje se budou lišit

z hlediska kategorií zaměstnanců, tedy dělníků a THP. Toto doporučení je mířeno především na THP, nicméně pro dělnické pozice se nabízí například zavedení pravidelných krátkých pracovních meetingů pro ujasnění aktuálních cílů a prodiskutování možných překážek, které by se mohly objevit, nebo již vyvstaly – podoba provedení bude záviset na jednotlivých vedoucích pracovních týmů. Jde zejména o prohloubení vzájemné interakce mezi vedoucím a týmem.

Možností pro zefektivnění komunikace a práce týmů THP v rámci daných útvarů či celé společnosti je zavedení specificky zaměřených nástrojů založených na technologii tzv. „*cloud computing*“. Tato technologie je společností již využívána, avšak vedení by mohlo v rámci řešení problému komunikace začít testovat software (dále jen SW) zahrnující funkce pro týmovou spolupráci a sdílení dat v reálném čase. Cílem je zrychlit a zpřehlednit komunikaci například pomocí snížení míry používání e-mailu pro komunikaci mezi zaměstnanci.

Nejprve by měla být stanovena zkušební lhůta, po jejímž uplynutí bude vyhodnocena úspěšnost provedeného testu. Mezi funkce tzv. „*collaboration SW*“ se řadí například vytváření skupinových diskuzí, sdílení úkolů a kontaktů, práce se sdílenými soubory, komunikování skrze interní sociální síť pro zaměstnance a mnoho dalších – služby závisí na nabídce daného poskytovatele. Zaměstnanci na pozici THP by měli aktivně využívat a zkoumat funkce SW v určeném období, a pokud se týmová kolaborace v reálném čase prokáže, bylo by vhodné ji zavést dlouhodobě.

Pokud by mělo dojít ke kompletní obměně SW používaného k interní i externí komunikaci zaměstnanců, měly by být zváženy komplexní balíčky služeb typu Microsoft Office 365 nebo G Suite. Obě tyto služby nabízí, v závislosti na zvoleném tarifu, základní funkce jako firemní e-mail, sdílené kalendáře, kontakty, úkoly, ale také pokročilejší funkce v podobě sdílení dat, společné práce s dokumenty v reálném čase, nebo vytváření týmových webů, které centralizují kooperaci týmu do jednoho místa. Všechny funkce jsou doprovázeny vysokou kompatibilitou na ostatních zařízeních od zaměstnanců.

6 Závěr

Zaměstnavatelé vyhledávají kvalifikované a motivované jedince, kteří by přinášeli jejich společnosti hodnotu a napomáhali k dosahování podnikových cílů. Uchazeči o zaměstnání pátrají po důvěryhodných zaměstnavatelích, jejichž nabídka práce by mohla vést k dlouhodobému uspokojování potřeb uchazečů. Nalezení optimálního řešení pro dosažení spokojenosti obou stran bude výzvou i pro budoucí generace, nicméně výzva nutně nepředstavuje nežádoucí komplikace, nýbrž potenciál pro vznik nových myšlenek a přístupů.

Cílem této práce bylo posoudit systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PROMONT, a.s. Dle názoru autora, cíl práce byl naplněn.

V teoreticko-metodické části byly literární rešerší vysvětleny základní pojmy, přístupy, funkce, činnosti a současné i budoucí trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Rovněž byly představeny běžné i méně tradiční principy a metody využívané při získávání a výběru zaměstnanců, včetně jednotlivých fází procesu.

V aplikačně-ověřovací části byla pozornost přesunuta na společnost PROMONT, a.s., jež byla charakterizována uvedením informací o předmětu podnikání, výrobních možnostech, provozovnách, vnitřní organizační struktuře, zaměstnancích, certifikaci a konkurenčních výhodách. Následně byl popsán postoj společnosti k řízení lidských zdrojů a rozčleněn do jednotlivých kroků byl analyzován současný systém získávání a výběru zaměstnanců. V rámci podrobné analýzy byly se snahou o posouzení míry spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem vyhodnoceny také výsledky dotazníkového šetření.

Systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PROMONT, a.s. byl shledán jednoduchým a flexibilním, což ohodnotili převážně kladně též zaměstnanci. Přesto byly identifikovány určité nedostatky a místa pro zlepšení, proto byly v závěrečné části sepsány a blíže vysvětleny konkrétní návrhy a doporučení.

Vzhledem k vzájemné propojenosti personálních činností je možné na tuto práci navázat analýzou hodnocení zaměstnanců či systému odměňování ve společnosti PROMONT, a.s. Dále se nabízí hlubší průzkum kritérií rozhodování uchazečů o zaměstnání v technických oborech, což je možno pojmut z hlediska behaviorální ekonomie.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty 2016*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.
- BRUNT, Carol. *Human resource management in international NGOs: exploring strategy, practice and policy*. 1. London: Macmillan, 2016. ISBN 978-1-137-57305-6.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
- EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5056-9.
- GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů: metody a techniky, dovednosti hodnotitele, použití ve firemní praxi, vliv na rozvoj zaměstnanců*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- IVANCEVICH, John M. a Robert KONOPASKE. *Human resource management*. 12th ed., international ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-0-07-132633-9.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Ladislav a Zuzana BROSKVOVÁ. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MONDY, R. Wayne a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human resource management*. Fourteenth edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09437-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-585-5.

URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-03-2.

Seznam elektronických zdrojů

AL ARISS, Akram a Yusuf SIDANI. Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review* [online]. 2016, **26**(4), 352-358 [cit. 2017-01-19]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.04.007. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117730875&lang=cs&site=ehost-live>

ČESKO. Zákon č. 2 ze dne 4. prosince 1990, o kolektivním vyjednávání. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 1991, částka 1 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=38979&nr=2~2F1991&rpp=15#local-content>

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 84 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content>

ČESKO. Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012, o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2012, částka 34 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74908&nr=90~2F2012&rpp=15#local-content>

GREŇČÍKOVÁ, Adriana. Nové trendy v řízení lidských zdrojov. *Social & Economic Review* [online]. 2015, **13**(2), 26-32 [cit. 2017-01-19]. ISSN 1336-3727. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=116184840&lang=cs&site=ehost-live>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Veřejný rejstřík podle subjektů. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2015 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=576638](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=576638)

MUSCALU, Emanoil. Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre* [online]. 2015, **20**(3), 351-359 [cit. 2017-01-08]. ISSN 1582-6384. Dostupné z:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=110230340&lang=cs&site=ehost-live>

PROMONT, a.s. *Výroční zpráva za rok 2015*. [online] Ostrava, 2015 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=e94dd9daed294a75a2a8804daabb4f2a>

PROMONT, a.s. Vodní paprsek. In: *PROMONT, a.s.* [online]. Ostrava, 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.promont-as.cz/technologie/vodni-paprsek/>

STONE, Dianna L. a Diana L. DEADRICK. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review* [online]. 2015, **25**(2), 139-145 [cit. 2017-01-19]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.003. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102187814&lang=cs&site=ehost-live>

Seznam grafů

Graf 3.1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců.....	36
Graf 4.1 Pohlaví respondentů.....	49
Graf 4.2 Věkové rozdělení respondentů.....	50
Graf 4.3 Nejvyšší dokončené vzdělání dělníků.....	51
Graf 4.4 Nejvyšší dokončené vzdělání THP	51
Graf 4.5 Rozdělení pracovních pozic	52
Graf 4.6 Převažující místo výkonu práce respondentů	52
Graf 4.7 Délka zaměstnání respondentů u společnosti.....	53
Graf 4.8 Způsob nalezení nabídky pracovního místa.....	54
Graf 4.9 Spokojenost respondentů s popisem pracovního místa v inzerátu.....	55
Graf 4.10 Hlavní důvod reakce na nabídku pracovního místa	55
Graf 4.11 Dokumenty od respondentů vyžadované společnostmi	56
Graf 4.12 Průběh výběrového řízení	57
Graf 4.13 Délka výběrového rozhovoru.....	57
Graf 4.14 Osoby přítomné u výběrového rozhovoru	58
Graf 4.15 Míra spokojenosti s faktory výběrového rozhovoru	59
Graf 4.16 Pokládání diskriminačních otázek v průběhu výběrového rozhovoru	60
Graf 4.17 Doba rozhodování společnosti o přijetí zaměstnance	61
Graf 4.18 Míra spokojenosti respondentů se systematičností výběrového řízení	61
Graf 4.19 Míra využívání nejvyššího dokončeného vzdělání respondentů při výkonu práce .	62
Graf 4.20 Důvody uváděné respondenty pro potenciální ukončení pracovního poměru.....	63
Graf 4.21 Doporučení/nedoporučení respondentů ucházet se o zaměstnání ve společnosti	64

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Funkční oblasti řízení lidských zdrojů.....	9
Obrázek 2.2 Proces získávání zaměstnanců.....	16
Obrázek 2.3 Proces výběru zaměstnanců.....	24

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů získávání zaměstnanců.....	19
Tabulka 4.1 Bodové ohodnocení faktorů výběrového rozhovoru.....	59
Tabulka 4.2 Důvody zaměstnanců pro doporučení či nedoporučení společnosti	65

Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
AC	Assessment Centre
ASME	American Society of Mechanical Engineers
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CNC	Computer Numerical Control
ČSN	Česká technická norma
EMS	Environmental Management System
EN	European Norm/Standard
ISO	International Organization for Standardization
MCHZ	Moravské chemické závody
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PED	Pressure Equipment Directive
PO	Požární ochrana
QMS	Quality Management System
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SW	Software
THP	Technicko-hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 2.5.2017



Tomáš Mandok

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Porovnání jednotlivých metod výběru zaměstnanců

Příloha č. 2 – Vybrané personální ukazatele

Příloha č. 3 – Schéma organizační struktury společnosti

Příloha č. 4 – Inzerát

Příloha č. 5 – Dotazník

Porovnání jednotlivých metod výběru zaměstnanců

Metoda výběru	Frekvence využívání	Náklady na uskutečnění	Validita
Ukázka práce	Průměrná	Vysoké	0,54
Rozhovor (strukturovaný)	Vysoká	Průměrné	0,51
Test rozumových schopností	Průměrná	Průměrné	0,51
Test osobnosti (integrita)	Průměrná	Průměrné	0,41
Rozhovor (nestrukturovaný)	Vysoká	Průměrné	0,38
Assessment Centre	Průměrná	Vysoké	0,37
Dokumenty uchazeče (biografické informace)	Nízká	Vysoké	0,35
Test osobnosti (svědomitost)	Nízká	Průměrné	0,31
Reference	Vysoká	Průměrné	0,26
Dokumenty uchazeče (stupeň vzdělání)	Vysoká	Nízké	0,10

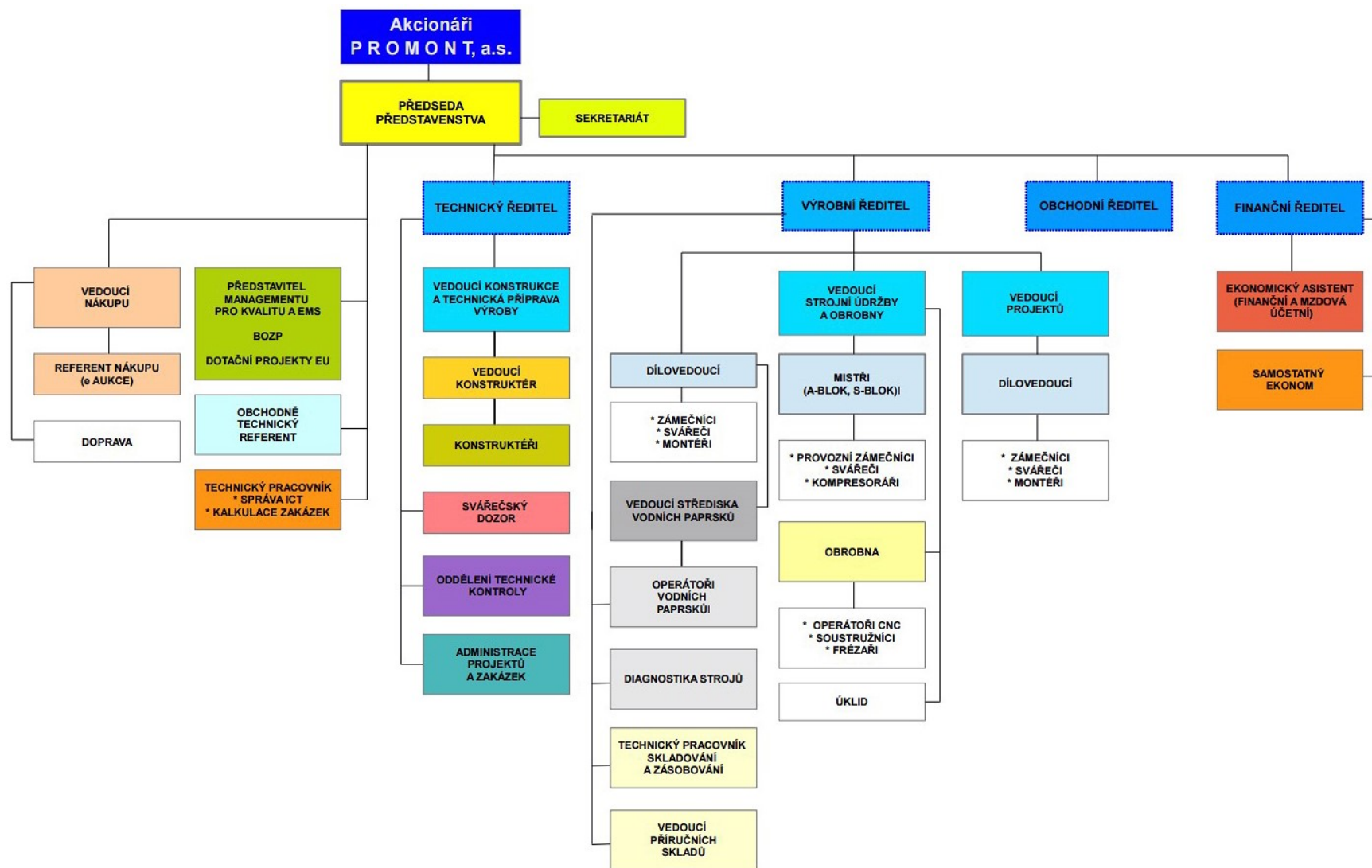
Zdroj: upraveno dle Ivancevich a Konopaske (2013, s. 239)

Vybrané personální ukazatele

Ukazatel	Jednotka	Popis a vzorec
Náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů	Kč	Náklady na získávání vztažené k počtu nově přijatých zaměstnanců z externích zdrojů. $\frac{\text{náklady na externí získávání}}{\text{počet externě přijatých zaměstnanců}}$
Náklady na proces získávání a výběru jednoho zaměstnance	Kč	Náklady na získávání a výběr vztažené k počtu nově přijatých zaměstnanců. $\frac{\text{náklady na získávání a výběr}}{\text{počet nově přijatých zaměstnanců}}$
Počet dní na obsazení pracovní pozice	dny	Počet kalendářních dní od zadání požadavku na obsazení všech volných pracovních pozic do okamžiku, kdy externí kandidáti přijali pracovní nabídku, vztažený k počtu zaměstnanců přijatých z externích zdrojů. $\frac{\text{počet dní na obsazení pracovních pozic z externích zdrojů}}{\text{počet nově přijatých zaměstnanců}}$
Míra nově přijatých zaměstnanců	%	Počet nově přijatých zaměstnanců vztažených k počtu posuzovaných uchazečů. $\frac{\text{počet nově přijatých zaměstnanců}}{\text{počet posuzovaných uchazečů}}$
Akceptační poměr	%	Počet pracovních nabídek přijatých kandidáty vztažených k celkovému počtu pracovních nabídek předložených kandidátům. $\frac{\text{počet akceptovaných pracovních nabídek}}{\text{počet učiněných pracovních nabídek}}$
Míra fluktuace	%	Celkový počet zaměstnanců, kteří odešli ze společnosti, vztažený k celkovému počtu zaměstnanců. $\frac{\text{celkový počet odchodů}}{\text{celkový počet zaměstnanců}}$

Zdroj: upraveno dle Horváthová a kol. (2014, s. 64) a Horváthová a kol. (2016, s. 346)

Schéma organizační struktury společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti

Inzerát

INZERCE



promont a.s.

... STAŇ SE SOUČÁSTÍ NAŠEHO TÝMU!!!





Společnost P R O M O N T, a. s., tuzemský výrobní závod založený v roce 1990 se sídlem v Moravskoslezském kraji, vyrábějící tradiční strojírenské výrobky pro firmy v České republice i v zahraničí, hledá nové členy, kteří se budou aktivně podílet na společném rozvoji.

NABÍZENÉ PRACOVNÍ POZICE

- ☐ KONSTRUKTÉR – potrubních systémů, chemických a energetických zařízení
- ☐ VÝPOČTÁŘ TLAKOVÝCH NÁDOB
- ☐ REVIZNÍ TECHNIK – tlakových nádob stabilních a kotlů III. třídy
- ☐ MISTR STROJNÍ ÚDRŽBY
- ☐ ŘIDIČ MOTOROVÉHO VOZIDLA (řidičský průkaz sk. C)
- ☐ OBSLUHA TELESKOPICKÉHO MANIPULÁTORU (řidičský průkaz sk. C)
- ☐ SVÁŘEČ (certifikát svářeče dle EN 287-1 pro metody 141 a 131/135)
- ☐ PROVOZNÍ ZÁMEČNÍK / ÚDRŽBÁŘ
- ☐ ASISTENT/KA ŘEDITELE – AJ a NJ slovem a písmem (popř. NJ a RJ)

NA TRHU PŮSOBÍME VÍCE JAK 25 LET, TRADICE JE NAŠE KNOW-HOW.

Již řadu let vyrábíme pro průmysl chemický, potravinářský, papírenský, farmaceutický, petrochemický a strojírenský, zejména pak tyto produkty:

- ☐ Tlakové nádoby
- ☐ Nádrže
- ☐ Výměníky tepla
- ☐ Potrubí
- ☐ Technologické celky

V PŘÍPADĚ VAŠEHO ZÁJMU NÁS NEVÁHEJTE KONTAKTOVAT

Adresa: P R O M O N T, a. s., Musorgského 1029/9, 702 00 Ostrava
E-mail: promont@promont-as.cz | Telefon: 596 643 630 | www.promont-as.cz

Zdroj: interní materiály společnosti

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Tomáš Mandok a jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia oboru Management na Ekonomické fakultě VŠB-TUO.

V rámci své bakalářské práce na téma „Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PROMONT, a.s.“ si Vás tímto dovoluji požádat o vyplnění krátkého, zcela anonymního dotazníku.

Vaše odpovědi budou mít zásadní vliv na vypracování mé závěrečné práce a zároveň jimi přispějete k nastavení budoucího směřování společnosti v oblasti lidských zdrojů.

Tomáš Mandok

Pokyny pro vyplnění

Prosíme o zodpovězení **všech** otázek (pokud není uvedeno jinak).

U jednotlivých otázek Vás žádáme o zakroužkování jedné vhodné odpovědi, pro kterou se rozhodnete (pokud není uvedeno jinak).

Případně vyplňte dodatečné informace (pokud jsou vyžadovány).

1) Jak dlouho jste již v této společnosti zaměstnán/a?

- a) méně než 1 rok
- b) 1–3 roky
- c) 4–8 let
- d) 9 a více let

2) Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

- a) inzerát v tisku či médiích
- b) inzerát na internetu
- c) inzerát na webových stránkách společnosti
- d) úřad práce
- e) veletrh
- f) osobní doporučení
- g) samostatně jsem společnost zkontaktoval/a
- h) jiné (uved'te):

3) Bylo pro Vás pracovní místo v inzerátu dostatečně popsáno?

(pokud jste v předchozí otázce zvolil/a jinou možnost než inzerát, přejděte k otázce č. 4)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne (uved'te, co Vám chybělo):

4) Jaký byl hlavní důvod Vaší reakce na nabídku volného pracovního místa?

- a) náplň práce
- b) finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity
- c) získání praxe
- d) dobrá pověst společnosti
- e) potřeba zaměstnání
- f) výhodná lokalita
- g) jiné (uved'te):

5) Které dokumenty od Vás společnost vyžadovala v rámci výběrového řízení?

(můžete zakroužkovat více odpovědí)

- a) životopis
- b) kopie certifikátů, vysvědčení a dalších osvědčení
- c) reference
- d) jiné (uved'te):

6) Co vše ve Vašem případě zahrnovalo výběrové řízení?

(můžete zakroužkovat více odpovědí)

- a) odevzdání životopisu
- b) vyplnění vstupního dotazníku
- c) absolvování výběrového pohovoru
- d) absolvování pracovních zkoušek
- e) jiné (uved'te):

7) Jak dlouho trval výběrový pohovor?

(pokud jste neabsolvoval/a výběrový pohovor, přejděte k otázce č. 11)

- a) méně než 15 minut
- b) 15–30 minut
- c) 30–60 minut
- d) více než 60 minut
- e) nepamatuji si

8) Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru?

(můžete zakroužkovat více odpovědí)

- a) jednatel společnosti
- b) vedoucí daného pracovního místa
- c) jiné (uved'te):

9) Zakroužkujte míru Vaší spokojenosti v rámci jednotlivých aspektů absolvovaného výběrového pohovoru:

	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
prostor pro vlastní dotazy	4	3	2	1
profesionalita tazatele/tazatelů	4	3	2	1
atmosféra	4	3	2	1
prostředí	4	3	2	1
délka pohovoru	4	3	2	1
sdělené informace o náplni práce	4	3	2	1
sdělené informace o společnosti	4	3	2	1

10) Byly Vám během pohovoru pokládány diskriminační (nevhodné) otázky?

- a) ne
b) ano (uveďte jaké):

11) Za jak dlouho po výběrovém řízení jste byl/a informován/a o přijetí?

- a) ihned
b) do 3 dnů
c) do týdne
d) do měsíce

12) Byl/a jste spokojen/a s průběhem (systematičností) výběrového řízení?

- a) velmi spokojen/a
b) spokojen/a
c) nespokojen/a (uveďte důvod):

13) Navrhněte, co by se dalo na výběrovém řízení zlepšit:

.....
.....
.....

14) Využíváte své nejvyšší dokončené vzdělání při výkonu práce?

- a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne

15) Pokud byste chtěl/a podat výpověď ze současného zaměstnání, co by bylo hlavním důvodem?

(můžete zakroužkovat více odpovědí, max. 3 odpovědi)

- a) nevyhovující pracovní podmínky
- b) nedostatečné finanční ohodnocení
- c) nedostatečné zaměstnanecké benefity
- d) neefektivní komunikace
- e) špatný kolektiv zaměstnanců
- f) špatný přístup nadřízeného
- g) stereotypní náplň práce
- h) příliš různorodá náplň práce
- i) jiné (uveďte):

16) Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti PROMONT, a.s. dalším lidem?

- a) ano (uveďte důvody):
- b) ne (uveďte důvody):

17) Kde nejčastěji vykonáváte svou práci?

(zakroužkujte pouze jednu odpověď podle toho, kde pracujete nejčastěji)

- a) areál BorsodChem MCHZ, s.r.o.
- b) areál BIOCEL Paskov, a.s.
- c) externí montáže

18) Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) dělník
- b) THP

19) Vaše pohlaví:

- a) muž
- b) žena

20) Do které věkové kategorie patříte?

- a) 18–25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) 56 a více let

21) Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku a přeji příjemný den.